

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Modelo para a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no ISEC

Viviane Machado dos Santos

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança

Junho de 2013



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Unidade Científico-Pedagógica de Ciências e Tecnologias

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Modelo para a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no ISEC

Autora: **Viviane Machado dos Santos**

Orientador: **Professor Eng. João de Paiva Boléo Tomé**

Junho de 2013

Agradecimentos

Primeiramente, os meus sinceros e reconhecidos agradecimentos ao meu orientador Prof. Eng. João Boléo Tomé, pelo convite e desafio para participar no presente trabalho, pela ajuda e orientação durante todo o projeto.

Um agradecimento especial ao GAGQ pelo apoio e suporte dado durante todo o projeto, sem o qual não seria possível finalizá-lo. Em particular, ao Coordenador do GAGQ, Sr. Dr. Manuel Matos, pelo seu tempo disponível, pela ajuda e orientação dada.

Agradeço aos serviços da Secretaria do ISEC, em particular ao Coordenador da Secretaria, Sr. Dr. Bruno Nunes, pelo apoio e pelos meses disponibilizados para que o trabalho de levantamento dos procedimentos fossem efetuados.

Aos Professores e colegas do GIQAS 4, pois foi uma honra conhecê-los e principalmente estarmos juntos nesse período tão curto mas muito gratificante. Não posso esquecer das minhas caras Colegas de mestrado Helena Recto e Dora Lopes pelo apoio e cumplicidade durante todo o decorrer do curso.

À Ana Jorge, que nos últimos meses esteve sempre a incentivar-me e apoiar-me com palavras sábias e muitas vezes com um “*empurrãozinho*”.

Este trabalho é dedicado à minha família do outro lado do Atlântico, pois o que seria de mim se não fosse o apoio, incentivo e compreensão de cada um de vós.

Ao meu esposo pelo apoio, paciência e incentivo.

E agradeço à Deus pois mesmo em meio a tantas dificuldades me deu forças para terminar este projeto.

Resumo

A preocupação com a qualidade no ensino superior tem sido uma discussão que não esta restrita somente ao meio acadêmico mas tem envolvido tanto a sociedade quanto a política.

Em tempos de crise, o diferencial marcante de uma Instituição de Ensino Superior não é o preço das propinas mais sim a qualidade dos seus serviços prestados.

A preocupação do governo Português em garantir a qualidade do ensino superior foi evidenciada com a criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e a aplicação da Lei nº 38/2007, de 16 de Agosto – Garantia da qualidade no ensino superior – em que mais concretamente, as Instituições de Ensino Superior são obrigadas a mudarem suas estratégias organizacionais para que seja implementado um Sistema de Gestão da Qualidade adequado, eficiente e eficaz. Sem a implementação deste sistema as Instituições de Ensino Superior não terão os seus ciclos de estudos e cursos acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

O presente trabalho surgiu da necessidade do Instituto Superior de Educação e Ciências em se adequar aos requisitos exigidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e tem por objetivo apresentar uma abordagem inicial à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior, tendo como estudo de caso o modelo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Instituto Superior de Educação e Ciências, baseado no referencial normativo ISO 9001:2008.

Palavras-chave

Sistema de Gestão da Qualidade, Instituição de Ensino Superior, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, ISO 9001:2008, Instituto Superior de Educação e Ciências.

Abstract

The concern about the quality of the Higher Education has been discussed not only in the academic field but also in the society and politics.

During economic crisis periods, a Higher Education Institution is differentiated from the others not by its tuitions but by the quality of their services.

In order to guarantee the quality of Higher Education, the Portuguese government created the Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior and the Law nº 38/2007, from 16th of August - Guarantee of the Higher Education quality - in which the Institutions are obliged to change the organizational strategies implementing efficiently the Quality Management System. Higher Education Institutions which not complying with these measures cannot be certified by the Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

The present work arose from the necessity of the Instituto Superior de Educação e Ciências in meeting the criteria established by the Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. The goal of this study is to present an initial approach in the implementation of the Quality Management System in this Institution based on the ISO 9001:2008 normative referential.

Keywords

Quality Management System, Higher Education Institution, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, ISO 9001:2008, Instituto Superior de Educação e Ciências.

Índice

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Índice de Figuras.....	9
Índice de Gráficos	10
Índice de Tabelas	11
Siglas e Abreviaturas	12
1. Introdução e Objetivo.....	13
2. Enquadramento Teórico	16
2.1. Qualidade e Sistema de Gestão da Qualidade.....	16
2.1.1. O Conceito de Qualidade	16
2.1.2. Sistema de Gestão da Qualidade	18
2.2. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	20
2.2.1. Acreditação Prévia e Preliminar.....	23
2.2.2. Acreditação Regular	25
2.2.3. Enquadramento Legal	27
2.2.4. Comparação entre os critérios exigidos pela A3ES e a ISO 9001:2008.....	28
2.3. ISO 9001:2008.....	29
2.3.1. História	29
2.3.2. Abordagem por processo	30
2.3.3. IWA 2:2007 - Sistema de Gestão da Qualidade – Orientações para Aplicação da ISO 9001:2000 à Educação	37
3. Enquadramento Metodológico	40
3.1. Metodologia de Investigação	40
4. Estudo de Caso - ISEC	42
4.1. ISEC	42
4.2. Caracterização do ISEC	43

4.2.1. Órgãos do ISEC	43
4.2.2. Números do ISEC	46
4.2.3. Ciclos de estudos com acreditação preliminar da A3ES ...	48
4.2.4. Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade - GAGQ	48
4.3. Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade no ISEC	49
4.3.1. Fases da implementação do SGQ	51
4.3.2. Secretaria do ISEC.....	56
4.3.3. O Cliente	67
4.4. Apresentação dos questionários	69
4.4.1. Caracterização dos alunos respondentes.....	70
4.4.2. Avaliação do curso e ISEC	74
4.4.3. Avaliação dos Docentes/UC	78
4.4.4. Resultados	80
5. Considerações Finais e Trabalho Futuro	82
Bibliografia.....	85
ANEXOS.....	89
ANEXO I.....	90
ANEXO II.....	94
ANEXO III	100
ANEXO IV	107
ANEXO V	112

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma da A3ES	21
Figura 2: Hierarquia de processos	31
Figura 3: Fluxograma do procedimento elaboração e revisão de documentos	32
Figura 4: Missão, Visão e Valores do ISEC	43
Figura 5: Organograma do ISEC.....	45
Figura 6: Organização documental do ISEC.....	53
Figura 7: Macroprocesso do ISEC	55
Figura 8: Horários dos Cursos	57
Figura 9: Layout de documento padronizado	60
Figura 10: Modelo de documento padronizado	61
Figura 11: Processo de Logística Educacional do ISEC	63
Figura 12: Fluxograma do procedimento Elaboração de Horários	64
Figura 13: Resumo do Relatório de Auditoria interna – Secretaria	66
Figura 14: Relatório de Apreciação do Curso e Escola.....	75
Figura 15: Resultados Globais dos Docentes do Curso.....	79

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Respostas dos alunos por ano letivo	71
Gráfico 2: Género dos alunos	72
Gráfico 3: Distribuição etária	72
Gráfico 4: Trabalhador-estudante.....	73
Gráfico 5: Frequência de UC e expectativas de aprovação	74

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definição de Qualidade pelos Gurus da Qualidade	17
Tabela 2: Ciclo de Estudos em Fevereiro de 2010	24
Tabela 3: Ciclos de Estudos Acreditados pela A3ES em Fevereiro de 2013.....	25
Tabela 4: Itens analisados pela CAE	26
Tabela 5: Distribuição anual da acreditação regular dos ciclos de estudos	27
Tabela 6: Legislação aplicável à A3ES	27
Tabela 7: Comparação entre os critérios exigidos pela A3ES e a ISO 9001:2008	28
Tabela 8: Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade	35
Tabela 9: Comparação entre os referenciais da A3ES e os requisitos da IWA 2:2007.....	38
Tabela 10: Órgãos do ISEC	44
Tabela 11: Corpo docente do ISEC por categoria e grau académico	46
Tabela 12: Pessoal não docente do ISEC.....	46
Tabela 13: Alunos inscritos no ISEC por cursos – 2011/2012	47
Tabela 14: Taxa de empregabilidade dos diplomados por curso – 2011/2012	47
Tabela 15: Etapas para implementação do SGQ no ISEC	52

Siglas e Abreviaturas

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

ANSI – American National Standards Institute

CAE – Comissão de Avaliação Externa

CHEA – Council for Higher Education Accreditation

CT/TC – Comissão Técnica

DGES - Direção Geral do Ensino Superior

DPR - Desvio Padrão Relativo

ECA - European Consortium for Accreditation

ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education

EQAR - European Quality Assurance Register for Higher Education

GAGQ - Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade

IES – Instituição(s) de Ensino Superior

IMHE - Institutional Management in Higher Education

ISEC - Instituto Superior de Educação e Ciências

ISO – International Organization for Standardization

IWA – International Workshop Agreement

SEEQ - Student's Evaluation of Educational Quality

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

UC - Unidade Curricular

1. Introdução e Objetivo

Ao longo dos anos o conceito de qualidade – era voltado para o setor da indústria e da produção - mudou e passou a ser um dos principais fatores para sobrevivência da gestão das organizações, independente da sua atividade.

António, et. al.(2009) cita que *“nas últimas décadas a preocupação com a qualidade saltou rapidamente da indústria e serviços para o setor dos bens públicos (ensino, saúde), incluindo os sistemas públicos e privados. Na década de 1990, a contribuição dos instrumentos de qualidade para a superação da crise, então vivida por muitas empresas privadas, levou muitas instituições europeias e americanas de ensino superior a considerar adotá-los para aumentarem a sua competitividade.”*

A par da crescente competitividade, as Instituições de Ensino Superior - IES sem um modelo referencial voltado para os seus serviços prestados foram obrigadas a desenvolverem estratégias próprias para alcançarem a qualidade e certificação dos seus serviços.

O autor António, et. al.(2009) refere-se que *“os estudantes, as famílias dos estudantes e a sociedade a desenvolverem expectativas cada vez mais elevadas e com o financiamento a ser cada vez mais dependente dos resultados, muitas destas instituições tentaram lidar com as pressões para a mudança desenvolvendo e implementando programas para a melhoria da qualidade”.*

De salientar que segundo a Direção Geral do Ensino Superior (DGES, 2013),

“a qualidade é essencial para o desenvolvimento da Área Europeia do Ensino Superior, sendo necessário apoiar medidas de certificação de qualidade a nível institucional, nacional e europeu, sendo imprescindível desenvolver critérios e metodologias comuns de certificação. De acordo com o princípio da autonomia, cabe a cada instituição a responsabilidade da certificação e da promoção dos sistemas de acreditação de qualidade nacionais.”

Entretanto, o Governo em 2007 com o intuito de garantir a qualidade do ensino superior e ter um órgão com estratégias adequadas e voltadas para às IES criou a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES. Sendo esta a única entidade em Portugal autorizada pelo governo para certificação ou descontinuação dos ciclos de estudos das IES. Obrigando, de certa forma, as IES a mudarem seus hábitos institucionais para garantir a qualidade dos seus serviços e cumprirem as exigências determinadas pela Agência.

Segundo Santos (2011) a missão da A3ES é *“garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos e da participação na realização de outras avaliações de natureza científica e bem assim assegurar a inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.”*

As Instituições de Ensino Superior para alcançarem a certificação dos seus ciclos de estudos junto da A3ES podem criar o seu próprio referencial de SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) ou adequarem-se aos padrões estabelecidos pela norma internacional ISO 9001:2008.

O Instituto Superior de Educação e Ciências - ISEC, não ficou indiferente as mudanças e exigências tanto da sociedade, dos clientes e assim como do governo mas decidiu implementar o SGQ na instituição tendo como referencial a ISO 9001:2008, visando garantir a qualidade e excelência dos seus serviços prestados.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma abordagem inicial à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior, através do único estudo de caso que será apresentado (o modelo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Instituto Superior de Educação e Ciências – ISEC). Tendo em consideração que a implementação do SGQ no ISEC ainda está em fase de desenvolvimento, pretende-se com o presente trabalho apresentar: a opinião de alguns autores sobre o tema abordado (através de citações), os conceitos básicos essenciais para melhor compreensão do SGQ e da A3ES (através do enquadramento teórico – Parte 2), os esforços iniciais do ISEC para implementação do seu SGQ e o cumprimento das exigências determinadas pela A3ES para acreditação dos seus ciclos de estudos (através da apresentação do estudo de caso – Parte 4).

O ano de 2010, mais concretamente o mês de Março, foi marcado pelo início da implementação do SGQ no ISEC, assim como, os meios de recursos, nomeadamente o Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade - GAGQ, que planeia e executa a implementação do SGQ.

O presente projeto de estudo surgiu da necessidade do Instituto Superior de Educação e Ciências – ISEC em se adequar aos requisitos exigidos pela A3ES. Entretanto a autora teve conhecimento deste projeto a partir do convite do seu Orientador, Prof. Eng. João Boléo Tomé, que é membro do GAGQ e que desafiou-me a conhecer e estudar o trabalho realizado pelo GAGQ, assim como os desafios para implementação do SGQ, visto que, há vários anos no setor industrial a certificação e o SGQ já são comuns, entretanto no ambiente da IES o desenvolvimento tem sido realizado lentamente e muitas das vezes isoladamente por parte de algumas instituições.

O projeto de trabalho está estruturado em sete partes divididas da seguinte forma:

Na Parte 1 é apresentado a introdução e objetivo do projeto de trabalho;

Na Parte 2 é apresentado o enquadramento teórico do projeto de trabalho, abordando o conceito de qualidade, SGQ, ISO 9001:2008 e apresenta a A3ES e os meios de certificação/acreditação praticados por esta;

Na Parte 3 é apresentado a metodologia de investigação do projeto de trabalho;

Na Parte 4 é apresentado o caso de estudo no ISEC. A abordagem dar a conhecer o ISEC, os ciclos de estudos acreditados, o Modelo de SGQ, o GAGQ e apresenta o inquérito respondido pelos alunos;

Na Parte 5 é apresentado a conclusão e trabalhos futuros;

Na Parte 6 é apresentado as referências bibliográficas;

Na Parte 7 é apresentado os anexos que acompanham o presente trabalho.

2. Enquadramento Teórico

Nesta parte do presente trabalho serão abordados temas essenciais para a compreensão da pesquisa empírica que será apresentado no estudo de caso (Parte 4). Serão apresentados os conceitos de qualidade, sistema de gestão da qualidade, a importância e papel da A3ES como órgão acreditador da IES e apresentará também a norma ISO 9001:2008 como referencial escolhido pelo ISEC para iniciar a implementação do SGQ. Ao abordarmos o tema ISO 9001:2008 será apresentado o documento de apoio IWA 2:2007, criado pela ISO, para ajudar às instituições de ensino na aplicação da norma ISO 9001:2008 no contexto da área educacional.

2.1. Qualidade e Sistema de Gestão da Qualidade

2.1.1. O Conceito de Qualidade

A Revolução Industrial no século XIX foi um dos fatores para o nascimento da qualidade da forma que hoje conhecemos. Segundo Paladini (2012)

“A Revolução Industrial trouxe nova ordem produtiva, em que a customização foi substituída pela padronização e a produção em larga escala. A invenção de máquinas projetadas para obter grande volume de produção e uma nova forma de organização do trabalho permitiram alcançar a produção em massa. A produção em massa encontrou na linha de montagem seu modelo ideal.”

O início do século XX foi marcado pela produção em massa, os carros produzidos pela Ford foram os responsáveis por esta produção em grande escala. A qualidade não era baseada nas exigências do cliente mas sim na padronização das peças, na inspeção e na produção. (António, et. al. (2009))

Segundo Soares, et. al. (2009) somente *“o surto de crescimento económico e de desenvolvimento tecnológico que se seguiu ao final da Segunda Guerra Mundial, esteve na origem do progressivo aumento da oferta de produtos e de serviços e, consequentemente, dos significativos acréscimos de concorrencialidade dos mercados e da exigência dos consumidores em relação à qualidade dos bens adquiridos, em particular no que respeitava à sua adequação ao uso.”*

A partir de então, segundo Paladini (2012) *“Ao mesmo tempo foram surgindo vários teóricos da qualidade que colaboraram para o crescimento da qualidade ao longo dos anos. Tais teóricos marcaram a história da qualidade e receberam o nome de Gurus da Qualidade.”*

Alguns dos gurus da qualidade mais conhecidos foram: (António, et. al. (2009))

- Walter Andrew Shewhart;

- Joseph Moses Juran;
- Armand V. Feigenbaum;
- John Oakland;
- W. Edwards Deming;
- Kaoru Ishikawa;
- Genichi Taguchi;
- Shigeo Shingo;
- Masaaki Imai;

Tais homens foram fundamentais para a melhoria e evolução da qualidade, porém definir o conceito de qualidade nunca foi fácil e para alguns dos gurus da qualidade a definição de qualidade é apresentada da seguinte forma:

Tabela 1: Definição de Qualidade pelos Gurus da Qualidade

Fonte: Adaptado de Paladini (2012)

Definição de Qualidade	Guru da Qualidade
“Qualidade é uma barreira de proteção à vida”. “Qualidade é adequação ao uso.”	Juran
“Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar.”	Deming
“Qualidade é subjetiva e objetiva.”	Shewhart
“Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente.”	Feigenbaum
“Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo.”	Ishikawa
“Qualidade é a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a produção até seu uso pelos clientes.”	Taguchi

Na literatura existente também encontramos outras definições de qualidade abordadas por autores diversos, podemos citar a definição atribuída por Tribus (1990) que define qualidade *“como o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço. Dizer mentiras, diminuir o preço ou acrescentar propriedades pode criar um entusiasmo temporário. Isto permite à qualidade sustentar a paixão.”*

Já a norma ISO 9000, define que *“a qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”*. (ISO, 2005)

Para o cliente, qualidade também pode variar dependendo da sua expectativa/visão. Um cliente que está doente precisando de cuidados médicos, a qualidade para si pode ser definida como a rapidez, clareza e atuação correta no seu diagnóstico pelo médico que o atenderá, já para um cliente que compra um carro, qualidade para si poderá ser definida como velocidade, conforto, economia nos gastos de combustível, o custo do carro ser compatível com as suas economias, entre outras. Confirmando assim que o conceito de qualidade não é fácil de se definir, podendo ser definida de acordo com os diversos fatores e perspectivas que envolvem a concepção do produto, as exigências do cliente, assim como, a prestação do serviço.

De acordo com Saraiva, et. al. (2009) *“qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as percepções de cada indivíduo. Diversos fatores, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expectativas, influenciam diretamente a definição de qualidade.”*

2.1.2. Sistema de Gestão da Qualidade

A implementação de um SGQ numa instituição contribuirá para que os requisitos exigidos pela ISO 9001:2008 sejam cumpridos com eficiência e eficácia. A norma NP EN ISO 9000:2005 define a palavra sistema como *“o conjunto de elementos interrelacionados e interatuantes”*, definindo também o conceito de Sistema de Gestão da Qualidade como um *“Sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade”*. A partir desse conceito é evidente que a Direção da instituição deve ser atuante e participativa na gestão e implementação do SGQ, assim como é necessário a participação de todos os funcionários e setores nesse projeto.

De salientar que o SGQ deve se adequar às necessidades e costumes existentes na instituição, visando sempre a melhoria contínua dos mesmos.

Pinto (2010) relata que o sistema de gestão da qualidade *“é entendido como a filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.”*

Já o autor Pires (1999) refere-se que o SGQ *“É um subsistema da gestão geral da empresa compreendendo todas as atividades que de alguma forma possam afetar a qualidade do produto e/ou serviço, ou a forma como a qualidade é entendida pelo cliente/consumidor.”*

Ainda segundo Pires (2012) um SGQ tem por objetivo:

- ✓ *“Fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade desde a concepção ao fabrico, desde o estudo de mercado até à assistência pós-venda;*
- ✓ *Privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção;*
- ✓ *Fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.”*

Para se cumprir os objetivos atrás mencionados, é importante ressaltar que um SGQ tem que ter a sua documentação bem preparada, evidenciada, padronizada e controlada. O Manual da Qualidade é o principal documento do SGQ onde constará todas as informações para formalização de toda a documentação. É com base neste documento que é realizada a certificação/acreditação de uma instituição por parte das empresas certificadoras/acreditadoras.

Segundo Pires (2012) a *“formalização do sistema da qualidade num manual deve ser um grande exercício de repensar e reorganizar a organização. A sua feitura deve envolver todos aqueles que sejam diretamente afetados pelos procedimentos”*.

O Manual da Qualidade contém todos os procedimentos praticados na instituição para que os requisitos exigidos sejam cumpridos, assim como, a política, missão e visão da instituição.

Pinheiro (2008) refere-se que o Manual da Qualidade *“constitui um factor chave para se conseguir instalar junto de toda a organização a motivação para a qualidade. Visa essencialmente os seguintes quatro objetivos: informar os colaboradores do que é preciso fazer; assegurar de que sabem como fazê-lo; assegurar de que sabem porque o devem fazer; convencer os colaboradores de que têm o maior interesse em fazê-lo.”*

Portanto, um SGQ adequado e implementado é uma mais-valia para a IES, podendo esta a partir de então, se inscrever na Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior para obter a certificação dos seus cursos e ciclos de estudos. Sendo que uma IES só pode criar/manter cursos que são autorizados pela A3ES.

2.2. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

A necessidade da criação de uma agência de acreditação surgiu após a avaliação de diversas entidades estrangeiras, a pedido do governo, que emitiram alguns relatórios tais como, a avaliação do sistema de ensino Português, emitido pela OCDE em 2006; relatório emitido em 2005 pela European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) – denominado Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area; relatório emitido pela ENQA, em 2006, sobre a garantia da qualidade do ensino superior em Portugal. (Decreto Lei nº 369/2007, de 05 de Novembro)

Com a evidente necessidade de melhorias e baseados nos referidos relatórios o governo toma uma importante decisão para melhoria do sistema de educação do país, aprova o Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior, através da Lei nº 38/2007, de 16 de Agosto.

Em 2007 através do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de Novembro, foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), uma fundação independente – politicamente e em relação às Instituições de Ensino Superior - de direito privado, que tem como objetivo a avaliação e acreditação das IES em todos os ciclos de estudos, assim como, a participação do país no sistema europeu da garantia da qualidade do ensino superior. Em Janeiro de 2009 a A3ES inicia as suas atividades.

Segundo A3ES (2013) a sua estrutura orgânica é conforme a imagem a seguir:

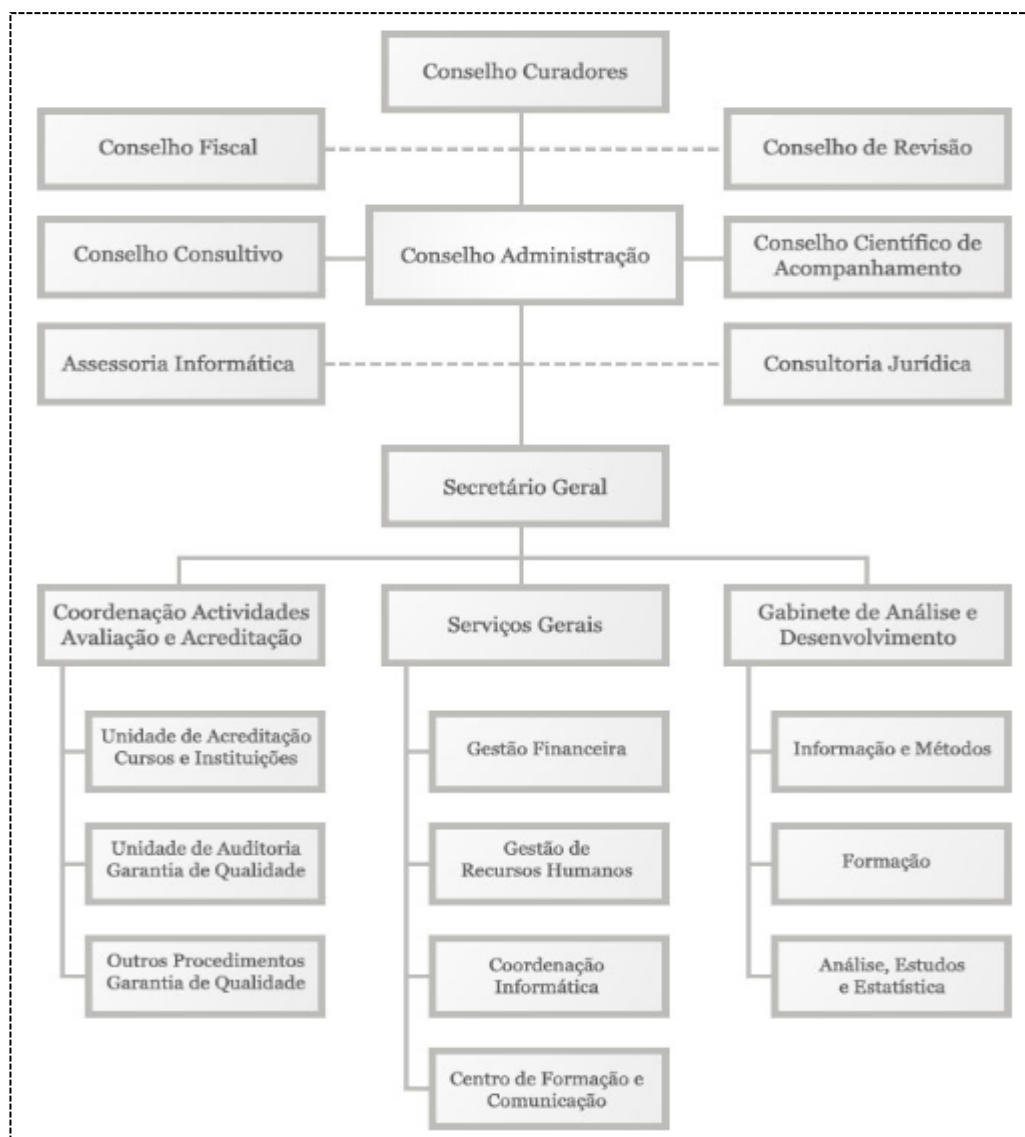


Figura 1: Organograma da A3ES

Fonte: A3ES (2013)

A A3ES tem como missão “garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como no desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior”. (A3ES, 2013b)

Segundo a A3ES (2013b) seus objetivos são:

- ✓ “Desenvolver a avaliação da qualidade de desempenho das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos;
- ✓ Concretizar os critérios de avaliação, de modo a obter a tradução dos seus resultados em apreciações qualitativas, bem como definir as consequências da avaliação efetuada para o funcionamento das instituições e dos seus ciclos de estudos;
- ✓ Promover a acreditação de ciclos de estudos e instituições, tendo em vista a garantia de cumprimento dos requisitos legais do seu reconhecimento;

- ✓ Promover a divulgação fundamentada à sociedade sobre a qualidade do desempenho das instituições de ensino superior;
- ✓ Promover a internacionalização do processo de avaliação”.

A A3ES possui a sua política de qualidade baseada em um “*compromisso permanente com a qualidade, assumindo a garantia da qualidade no desempenho das suas funções como um valor essencial para assegurar a credibilidade da sua atuação e a confiança nela depositada pelas partes interessadas, nomeadamente instituições de ensino superior, estudantes, poder político e sociedade em geral*”. (A3ES, 2013b)

São elementos estruturantes da política de qualidade da A3ES:

- ✓ A definição clara da sua missão e objetivos;
- ✓ O planeamento estratégico da sua atividade, expresso no plano estratégico plurianual e nos planos anuais de atividades;
- ✓ O enquadramento da sua atuação pelos padrões e orientações europeus para a garantia da qualidade e pelas disposições legais aplicáveis;
- ✓ A preocupação com a transparência em todas as atividades desenvolvidas;
- ✓ O estabelecimento de mecanismos de responsabilização e prestação de contas;
- ✓ A adoção de um Código Ético aplicável a todos os colaboradores da Agência;
- ✓ O desenvolvimento de uma cultura e consciencialização para a qualidade nos colaboradores (internos e externos) da Agência;
- ✓ O estabelecimento de mecanismos de monitorização e melhoria contínua das suas atividades;
- ✓ A realização, com carácter sistemático, de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento para aprofundamento de temas e mecanismos relativos à garantia da qualidade;
- ✓ A avaliação externa periódica da Agência, em conformidade com os padrões europeus;
- ✓ A política de internacionalização da Agência e a sua integração na ENQA e registo no EQAR.. (A3ES, 2013b)

Com o intuito de cumprir a legislação que a regulamenta, a A3ES tem como objetivo a promoção da internacionalização do seu processo de avaliação, conforme determina o artigo 24º do Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de Novembro, (... *Agência deve integrar o registo que venha a ser criado no âmbito do sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior*), participando assim de alguns grupos internacionais tais como:

- ✓ ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education;
- ✓ ECA - European Consortium for Accreditation;
- ✓ IMHE - Institutional Management in Higher Education, da OCDE;
- ✓ CHEA – Council for Higher Education Accreditation, dos Estados Unidos.

(A3ES, 2013b)

Segundo a A3ES (2013b) espera-se alcançar com a avaliação realizada na IES os seguintes objetivos:

- ✓ *Ajudar a estabelecer e a melhorar sistemas de garantia da qualidade;*
- ✓ *Colocar na agenda institucional a melhoria dos processos de ensino/aprendizagem;*
- ✓ *Ao nível individual, da unidade e da Faculdade/Escola/Departamento, ajudar a clarificar as responsabilidades para a melhoria do ensino/aprendizagem;*
- ✓ *Apoiar os responsáveis nos seus esforços para desenvolver uma cultura de qualidade dentro da instituição;*
- ✓ *Facilitar a discussão e a cooperação no seio da comunidade académica para se encontrarem formas de melhorar o desempenho;*
- ✓ *Divulgar transversalmente informação sobre melhores práticas e áreas problemáticas comuns;*
- ✓ *Fornecer evidência objetiva (visível para o exterior) de que se está a prestar atenção à garantia da qualidade.*

2.2.1. Acreditação Prévia e Preliminar

Com o início das atividades em Janeiro de 2009, o trabalho de acreditação dos ciclos de estudos de todas as IES, situadas em Portugal, a realizar pela A3ES seria demasiadamente vasto, dispendioso e muito burocrático se fosse implementado um conjunto de regras que visassem os meios tradicionais, tais como, a entrega de vários papéis. Com intuito de dinamizar esse processo, a A3ES começou a avaliação e acreditação das IES através do sistema informático, que desde então tem sido utilizado e todos os documentos submetidos pelas IES são através da plataforma eletrónica no sítio da A3ES. (A3ES, 2013b)

A3ES (2013b) relata um acordo com a Direção Geral do Ensino Superior onde os processos de pedidos de autorização de novos cursos efetuados antes da entrada em funcionamento da A3ES seriam decididos no âmbito do MCTES - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Seriam submetidos à A3ES os processos de acreditação prévia de novos cursos para entrada em funcionamento no ano letivo 2010/2011 e seguintes, de acordo com prazos de apresentação dos pedidos a fixar pela Agência.

A acreditação preliminar foi baseada em padrões mínimos de qualidade tendo o intuito de avaliar a situação dos mais de 5200 ciclos de estudos existentes no país.

Segundo a A3ES (2013b) a acreditação preliminar a partir de uma triagem “*permitiu concentrar os esforços de análise mais detalhada sobre os ciclos de estudos e áreas científicas em que*

não existe evidência clara de que cumprem os padrões mínimos. Basicamente, foi solicitado às instituições que procedessem a uma reorganização da sua oferta formativa, indicando quais os ciclos de estudo em funcionamento (registados na Direcção Geral do Ensino Superior) que seriam mantidos no futuro e demonstrando que dispunham de recursos suficientes para cumprir os mínimos legais estabelecidos.”

O resultado da acreditação preliminar revelou um número de ciclos registados pelas IES muito abaixo daqueles registados na Direcção Geral do Ensino Superior – DGES, conforme indicado na tabela abaixo:

Tabela 2: Ciclo de Estudos em Fevereiro de 2010

Fonte: A3ES (2013c)

CICLOS DE ESTUDOS EM FEVEREIRO DE 2010	
Ciclos de estudos em funcionamento (registados na DGES)	5.262
Submetidos a acreditação preliminar	4.379
Descontinuados pelas IES	883

Conforme o exemplo da **Tabela 2** o número de ciclos de estudos submetidos à acreditação em Fevereiro de 2010 foi de 4379, segundo a A3ES (2013c), desses ciclos de estudos somente 3623 receberam a acreditação preliminar e os 756 ciclos de estudos restantes, aparentemente, não cumpriam os padrões mínimos para receberem a acreditação preliminar. Após avaliação dos resultados com cada uma das IES, que aparentemente não possuíam os padrões mínimos, foram excluídos 335 ciclos de estudos por decisão voluntária das IES, havendo 421 ciclos de estudo que foram submetidos a um processo de avaliação/acreditação com visita da instituição por uma comissão de peritos.

A A3ES (2013c) relata que em Fevereiro de 2013, existia 3691 de ciclos de estudos em funcionamento, sendo 3384 ciclos de estudos que estão em funcionamento com a acreditação preliminar e 307 ciclos de estudos foram acreditados a partir de avaliação com visita nas IES. Dos 5262 ciclos de estudos inscritos na DGES em 2010, 1571 ciclos de estudos foram descontinuados (1457 pelas IES e 114 pela A3ES), assim, podemos concluir que aproximadamente 70,1% dos ciclos de estudos foram acreditados e 29,9% dos ciclos de estudos foram descontinuados (27,7% pelas IES e 2,2% pela A3ES).

Tabela 3: Ciclos de Estudos Acreditados pela A3ES em Fevereiro de 2013

Fonte: A3ES, (2013c)

CICLOS DE ESTUDOS EM FEVEREIRO DE 2013	
Ciclos de estudos em funcionamento com acreditação	3.691
Ciclos de estudos com acreditação preliminar	3.384
Acreditados após avaliação com visita	307
Ciclos de estudos descontinuados	1.571
Ciclos de estudos descontinuados pelas IES	1.457
Ciclos de estudos não acreditados pela A3ES	114

2.2.2. Acreditação Regular

Após o período inicial das creditações prévias e preliminar será aplicado o ciclo regular de creditações que compreende o período entre 2012 e 2016. Segundo a A3ES (2013b) nesse período será avaliado e acreditado todos os ciclos de estudos, criando para isso a estratégia de acreditar/avaliar os ciclos de estudos por área de formação.

A creditação será realizada nos ciclos de estudos anteriormente acreditados (prévia ou preliminarmente) e nos novos pedidos de abertura de ciclos de estudos, cada pedido de creditação receberá a visita da Comissão de Avaliação Externa (CAE).

A visita da CAE na instituição terá a duração aproximadamente de dois/três dias e conforme cita a A3ES (2013b) “a visita tem por finalidade verificar e complementar as impressões recolhidas pela Comissão a partir da apreciação do relatório de auto-avaliação, verificar in-loco o funcionamento do sistema e facultar o contacto com atores relevantes, com vista a obter as suas perceções e constatar o seu envolvimento no sistema de garantia da qualidade, e promover uma interação que possa constituir, ela própria, um contributo para a reflexão interna e o desenvolvimento do sistema de qualidade”.

A CAE é selecionada pela A3ES e tem a participação de 3 a 5 membros, sendo um presidente, um membro internacional e um estudante. (A participação do estudante na CAE é a título experimental desde 2011)

Para garantir a imparcialidade a CAE não deve ter qualquer vínculo com a instituição que será auditada.

Segundo a A3ES (2013b) a CAE é “ composta por um conjunto de especialistas selecionados pela Agência com base na experiência e formação detidos no âmbito da avaliação externa. Cada comissão avaliará um ciclo de estudos ou um conjunto de ciclos de estudos num mesmo domínio do conhecimento e é apoiada por um funcionário da Agência, que atua como gestor do procedimento.”

A auditoria realizada pela CAE tem o objetivo de averiguar o SGQ desenvolvido pela IES, conforme relatado pela A3ES (2013b):

“A auditoria incide sobre os procedimentos de garantia da qualidade associados às diferentes vertentes da missão institucional e às áreas transversais que as suportam, e ainda sobre o sistema de garantia da qualidade no seu todo, bem como sobre a sua articulação com os mecanismos de gestão estratégica da instituição.”

De ressaltar que a CAE analisará especificamente os seguintes itens do SGQ:

Tabela 4: Itens analisados pela CAE

Fonte: A3ES (2013b)

ITENS ANALISADOS PELA CAE	
1. A política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema interno de garantia da qualidade) e a forma como a mesma se encontra documentada;	
2. A abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade relacionados com cada uma das vertentes nucleares da missão institucional:	
2.1 o ensino e aprendizagem;	
2.2 a investigação e desenvolvimento;	
2.3 a colaboração interinstitucional e com a comunidade;	
2.4 as políticas de gestão do pessoal;	
2.5 os serviços de apoio;	
2.6 a internacionalização.	
3. A articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição;	
4. A participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia da qualidade;	
5. O sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada;	
6. A publicação de informação relevante para as partes interessadas externas;	
7. O acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade;	
8. O sistema interno de garantia da qualidade, apreciado no seu todo.	

Após a auditoria realizada pela CAE é emitido o relatório de auditoria, onde consta o parecer da CAE para acreditação ou não acreditação do ciclo de estudo auditado.

A previsão da A3ES é que até 2016 serão avaliados/acreditados um total de 3541 ciclos de estudos, conforme distribuição apresentada na **Tabela 5**.

Tabela 5: Distribuição anual da acreditação regular dos ciclos de estudos

Fonte: A3ES (2013b)

Ano	1.º Ciclo	M.	2.º Ciclo	3.º Ciclo	Total
Integrados					
2012	276	10	264	41	591
2013	285	27	334	105	751
2014	219	34	397	136	786
2015	359	6	362	72	799
2016	180	50	268	116	614
Total	1 319	127	1 625	470	3 541

Dados Referentes a 31.01.2012

O número de ciclos de estudos para ser avaliado no ciclo regular de acreditação 2012-2016 poderá ser alterado ao longo do período derivado das novas acreditações preliminares aceites.

2.2.3. Enquadramento Legal

Na Tabela 6 apresenta-se a legislação aplicável à A3ES:

Tabela 6: Legislação aplicável à A3ES

Legislação	Data	Resumo
Lei n.º 38/2007	16 de Agosto de 2007	Garantia da qualidade no ensino superior
Lei n.º 62/2007	10 de Setembro de 2007	Novo Regime Jurídico das IES
Decreto-Lei n.º 369/2007	05 de Novembro de 2007	Criação da A3ES
Decreto-Lei n.º 107/2008 (anterior DL n.º 74/2006)	25 de Junho de 2008	Acreditação de ciclos de estudos
Decreto-Lei n.º 205/2009	31 de Agosto de 2009	Estatuto da carreira de docente Universitário
Decreto-Lei n.º 206/2009	31 de Agosto de 2009	Atribuição de título de especialista
Decreto-Lei n.º 207/2009	31 de Agosto de 2009	Estatuto da carreira de docente ensino sup. Politécnico

Adaptado de A3ES (2013b)

2.2.4. Comparação entre os critérios exigidos pela A3ES e a ISO 9001:2008

A seguir apresenta-se uma comparação entre os critérios de apreciação para auditoria exigidos pela A3ES (cfr. **Tabela 4** e Anexo I) e os requisitos exigidos pela ISO 9001:2008. A presente comparação tem o intuito de demonstrar que a implementação do SGQ baseado na norma ISO 9001:2008 cumpre todos os requisitos da A3ES e facilita a organização da instituição.

Tabela 7: Comparação entre os critérios exigidos pela A3ES e a ISO 9001:2008

A3ES		ISO 9001:2008	
ITEM	DESCRIÇÃO	ITEM	DESCRIÇÃO
1.	Política institucional para a qualidade	4.2; 5.2; 5.3; 5.5; 5.4	Requisitos da documentação; Focalização no cliente; Política da Qualidade; Responsabilidade;
2.	Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade	6.2.2; 6.3; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5; 8.1	Competência, formação e conscientização; Infraestrutura; Planeamento da realização do produto; Processos relacionados com o cliente; Conceção e desenvolvimento; Compras; Produção e fornecimento do serviço
3.	Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão	5; 6.1	Responsabilidade da gestão; Provisão de recursos
4.	Participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia da qualidade	5.5.2; 5.5.3; 7.2.3; 7.4; 8.2.1	Representante da gestão; Comunicação interna; Compras; Satisfação do cliente;
5.	Sistema de informação – mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação	5.5.3; 7.5.4; 8.4;	Comunicação interna; Propriedade do cliente; Análise de dados
6.	Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas	7.2.3	Comunicação com o cliente
7.	Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade	8	Medição, análise e melhoria
8.	O sistema interno de garantia da qualidade, apreciado na globalidade	5.6	Revisão pela gestão

(Adaptado de A3ES (2013b) e ISO (2008))

A auditoria realizada pela A3ES tem em consideração os critérios mencionados na **Tabela 7**. Segundo a A3ES (2013b), cada item que identificamos na **Tabela 7** (na parte A3ES) é avaliado numa escala de quatro estágios (*1 – Item inexistente; 2- Item emergente; 3- Item em desenvolvimento; 4- Item consolidado*). A A3ES (2013b) informa ainda que a IES auditada para garantir a certificação do seu SGQ deverá “*obter uma apreciação mínima de emergente em todos os itens avaliados, excetos os itens 2.1 (ensino e aprendizagem) e 8 (o sistema, no seu todo) que deverão obter uma apreciação mínima de em desenvolvimento*”.

2.3. ISO 9001:2008

2.3.1. História

Em 1947 foi criada a International Organization for Standardization (ISO), uma federação sem fins lucrativos de Organismos de Normalização Internacionais, tendo a sua sede na Genebra, Suíça. Atualmente 163 países são membros da ISO e já foram criadas mais de 19.500 normas internacionais sobre variados assuntos, conforme indicado no sítio da ISO (2013).

Em 1987 foi publicada a primeira norma da família ISO 9000 (Gestão da Qualidade). Mas a constante mudança da sociedade, dos clientes e empresas tornaram essenciais as revisões da ISO 9001, e, até à presente data foram efetuadas três revisões (1994, 2000 e 2008), sendo a versão 2008 uma norma mais simples, generalizada e tem o peso da integração/compatibilidade entre os sistemas (Qualidade – Ambiente).

A família ISO é composta pelas seguintes normas da qualidade: (ISO, 2013)

- ✓ *ISO 9001:2008 – define os requisitos de um SGQ (é a única norma que pode ser certificada);*
- ✓ *ISO 9000:2005 – define os fundamentos e vocabulários;*
- ✓ *ISO 9004:2000 – define a gestão do sucesso sustentado numa organização – como fazer um SGQ com mais eficiência e eficácia;*
- ✓ *ISO 19011: 2011 – estabelece orientações sobre auditorias internas e externas de SGQ.*

A ISO 9001:2008 é a única norma da família ISO 9000 que pode ser certificada pelos organismos de certificação. É também um referencial normativo completo e aplica-se a todas organizações.

É importante salientar que *“O trabalho técnico da ISO é realizado por Comissões Técnicas (CT), que abrangem diversos domínios de normalização.”*APQ (2013)

Em Portugal, a Comissão Técnica 80 é a responsável pela interpretação formal da Qualidade, em língua portuguesa, das normas respeitantes ao SGQ e da garantia da qualidade utilizadas pelas organizações portuguesas. A CT 80 participa ativamente das atividades internacionais para revisão da ISO 9001 realizadas pelo TC 176 (technical committee). O TC 176 é o responsável internacional pelo desenvolvimento e revisão da família ISO 9000 e por fazer a ligação entre as CT existentes em vários países. Atualmente o TC 176 tem um grupo de trabalho formado (incluindo a CT 80) para estudar a próxima revisão da ISO 9001 que deverá ser publicada em 2015.

2.3.2. Abordagem por processo

A ISO 9001:2008 foi escolhida pelo GAGQ como o modelo a ser seguido na implementação do SGQ. A aplicação deste referencial no ISEC ajudará a instituição a se organizar e visualizar a organização como um todo.

O enfoque da ISO 9001 está na abordagem por processo, ou seja, as atividades/recursos gerados por uma instituição deixam de ser considerados isoladamente e passam a serem vistos como um processo interligado, flexível e de uma forma horizontal. (Pires, 20012), (Valls, 2004) e (ISO, 2000).

Para melhor compreensão definimos os seguintes conceitos:

1. Abordagem por processo:

“Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.” (ISO, 2000)

2. Macroprocesso:

“O macroprocesso compreende normalmente uma sequência de 4 a 6 processos principais”. (Pires, 2012)

3. Processo

“Conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas”. ISO (2005)

4. Atividade

“Conjunto de tarefas interligadas” (Pires, 2012)

5. Tarefas

“Um ato elementar realizado por uma pessoa e/ou máquina.” (Pires, 2012)

Alguns dos conceitos atrás expostos podem ser representados em hierarquia, conforme imagem a seguir:



Figura 2: Hierarquia de processos

Fonte: Pires (2012)

Harrington (1993) refere-se que *“todo o processo, toda atividade, todo trabalho executado dentro de sua organização existe somente por um motivo: fornecer ao seu cliente ou clientes produtos ou serviços que tenham valor para eles. A consequência do aperfeiçoamento e qualquer atividade deve gerar um impacto positivo para o cliente externo.”*

Um processo pode ser definido através de uma descrição ou modelos gráficos. Para o autor Pires (2012) “a representação gráfica ajuda a tornar o processo mais «visível» e assim melhorar o seu nível de comunicação e compreensão, sendo um elemento de referência para todos os elementos de uma organização, ou unidade de negócio.”

O modelo gráfico mais comum para representação de um processo é o fluxograma. O fluxograma é uma ferramenta utilizada para indicar detalhadamente as etapas do processo, os sectores envolvidos e os responsáveis em cada processo.

Harrington (1993), afirma que “bons fluxogramas destacam aquelas áreas em que procedimentos confusos afetam a qualidade e a produtividade. Além disso, os fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer processos complexos.”

Na figura a baixo apresenta-se um exemplo de fluxograma utilizado no ISEC, para descrever o passo-a-passo de um procedimento (elaboração e revisão de documentos):

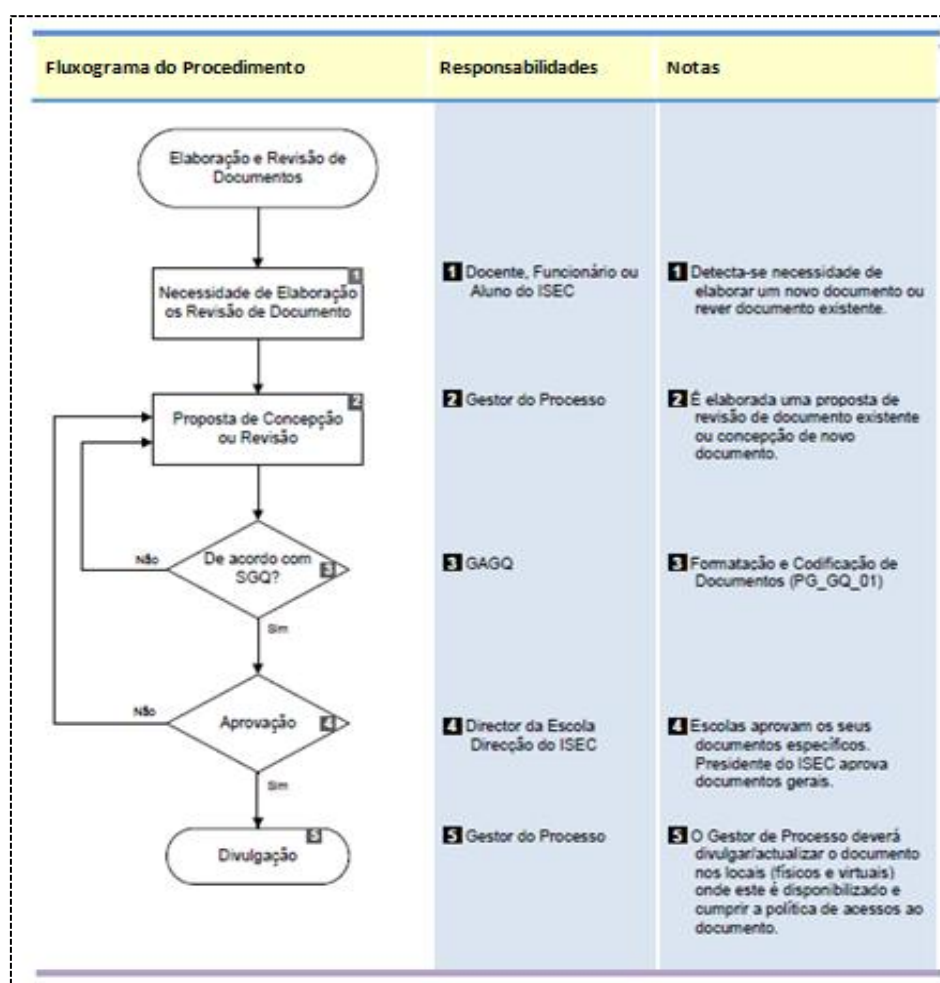


Figura 3: Fluxograma do procedimento elaboração e revisão de documentos

Fonte: GAGQ (2013)

Observa-se que o fluxograma da **Figura 3** tem um início e fim, assim como, atribui responsabilidades durante toda a execução da atividade. Esta ferramenta é de extrema importância no SGQ pois permitirá mapear os processos, clarificar a execução das tarefas e atribuir os seus respectivos responsáveis.

De ressaltar que a ISO 9000:2005 nos apresenta os oito princípios de gestão da qualidade que poderão ser usados pela gestão de topo para orientação, sucesso na gestão por processos e o melhor desempenho na implementação do SGQ, sendo que a abordagem por processo tem o enfoque principal.

Os oito princípios segundo a NP EN ISO 9000:2005 são:

Princípio 1: Focalização no cliente

“As organizações dependem dos seus clientes pelo que são as primeiras interessadas em satisfazer e até mesmo exceder as suas expectativas.” ISO (2005)

Princípio 2: Liderança

“Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.” ISO (2005)

Princípio 3: Envolvimento das pessoas

“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.” NP ISO (2005)

Princípio 4: Abordagem por processos

“Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.” ISO (2005)

Princípio 5: Abordagem da gestão como um sistema

“Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência”. ISO (2005)

Princípio 6: Melhoria contínua

“A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização.” ISO (2005)

Princípio 7: Abordagem à tomada de decisão baseada em factos

“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.” ISO (2005)

Princípio 8: Relações mutuamente benéficas com fornecedores

“Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.” ISO (2005)

Entretanto, de acordo com a ISO (2013a), existe no momento um grupo de trabalho que tem por objetivo a revisão dos princípios da qualidade. Os referidos princípios após a revisão passarão a ser 7 e não 8 como apresentado anteriormente pois os princípios de números 4 (Abordagem por processos) e 5 (Abordagem da gestão como um sistema), passarão a ser um único princípio (Abordagem por processos/Process Approach) com uma interpretação e orientação mais adequada ao tema.

Assim, os atuais princípios da qualidade de números 4 e 5 passarão a ser o princípio de número 4 e terá a seguinte redação:

“Consistent and predictable results are achieved more effectively and efficiently when activities are understood and managed as interrelated processes that function as a coherent system.” (ISO, 2013a)

A publicação da revisão dos princípios da qualidade ocorrerá somente quando a revisão da ISO 9001 e 9000 estiverem com seu desenvolvimento mais adiantado e prontas para publicação.

Os atuais princípios da qualidade devem ser utilizados pela gestão da organização pois são a base para implementação de um SGQ adequado e estão conforme os requisitos exigidos pela ISO 9001:2008. Na Tabela 8 apresenta-se os requisitos obrigatórios a serem cumpridos para obtenção da certificação pela ISO 9001:2008.

Tabela 8: Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade

Fonte: ISO (2008)

Requisitos NP EN 9001:2008	
4. Sistema de Gestão da Qualidade	
4.1 Requisitos gerais	
4.2 Requisitos da documentação	
4.2.1 Generalidades	
4.2.2 Manual da Qualidade	
4.2.3 Controlo dos Documentos	
4.2.4 Controlo dos registos	
5. Responsabilidade da gestão	
5.1 Comprometimento da gestão	
5.2 Focalização no cliente	
5.3 Política da qualidade	
5.4 Planeamento	
5.4.1 Objectivos da qualidade	
5.4.2 Planeamento do sistema de gestão da qualidade	
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação	
5.5.1 Responsabilidade e autoridade	
5.5.2 Representante da gestão	
5.5.3 Comunicação interna	
5.6 Revisão pela gestão	
5.6.1 Generalidades	
5.6.2 Entrada para a revisão	
5.6.3 Saída da revisão	
6. Gestão de Recursos	
6.1 Provisão de recursos	
6.2 Recursos humanos	
6.2.1 Generalidades	
6.2.2 Competência, formação e consciencialização	
6.3 Infraestrutura	
6.4 Ambiente de trabalho	
7. Realização do Produto	
7.1 Planeamento da realização do produto	
7.2 Processos relacionados com o cliente	
7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto	

7.2.2 Revisão dos requisitos relacionados com o produto
7.2.3 Comunicação com o cliente
7.3 Concepção e desenvolvimento
7.3.1 Planeamento da concepção e do desenvolvimento
7.3.2 Entradas para concepção e desenvolvimento
7.3.3 Saídas da concepção e do desenvolvimento
7.3.4 Revisão da concepção e do desenvolvimento
7.3.5 Verificação da concepção e do desenvolvimento
7.3.6 Validação da concepção e do desenvolvimento
7.3.7 Controlo de alterações na concepção e no desenvolvimento
7.4 Compras
7.4.1 Processo de compra
7.4.2 Informação de compra
7.4.3 Verificação do produto comprado
7.5 Produção e fornecimento do serviço
7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço
7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço
7.5.3 Identificação e rastreabilidade
7.5.4 Propriedade do cliente
7.5.5 Preservação do produto
7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição
8. Medição, análise e melhoria
8.1 Generalidades
8.2 Monitorização e medição
8.2.1 Satisfação do cliente
8.2.2 Auditoria interna
8.2.3 Monitorização e medição dos processos
8.2.4 Monitorização e medição do produto
8.3 Controlo do produto não conforme
8.4 Análise de dados
8.5 Melhoria
8.5.1 Melhoria contínua
8.5.2 Acções correctivas
8.5.3 Acções preventivas

Borges (2010) cita Godinho referindo que “*A série ISO 9000 é a base para a concepção, implementação, avaliação, especificação e certificação de Sistemas da Qualidade, apresentando uma linguagem comum a nível internacional.*”

2.3.3. IWA 2:2007 - Sistema de Gestão da Qualidade – Orientações para Aplicação da ISO 9001:2000 à Educação

Apesar da ISO 9001 ser uma norma aplicável em todos os segmentos, no caso das instituições de ensino sempre houve a problemática do enquadramento das definições e interpretações voltada para o setor.

Santos (2011) refere-se que

“Têm sido realizados esforços no sentido de produzir orientações para a aplicação da ISO 9001 na educação, traduzidos nomeadamente nos documentos produzidos no âmbito do International Workshop Agreement, os quais, tomando como base as referidas normas, promovem uma adaptação de terminologia, princípios e conceitos às realidades das organizações educativas.”

Devido a imensa complexidade dos processos existentes no setor da educação, a ISO decidiu criar um documento de apoio para as instituições de ensino, denominado IWA 2:2007 – Sistema de Gestão da Qualidade – Orientações para Aplicação da ISO 9001:2000 à Educação.

O nome IWA surgiu das iniciais de um encontro realizado pela ISO denominado International Workshop Agreement. Em 2003 foi publicada a primeira edição e atualmente está em vigor a segunda versão publicada em 2007.

Este documento não altera os requisitos exigidos pela ISO 9001 e não tem fins de certificação mas serve unicamente de apoio às instituições de ensino.

A **Tabela 9** apresenta a comparação entre os referenciais da A3ES (Anexo II) e os requisitos do documento IWA 2:2007:

Tabela 9: Comparação entre os referenciais da A3ES e os requisitos da IWA 2:2007

Requisitos do documento IWA 2:2007	Referenciais da A3ES
4. Sistema de gestão da qualidade em organizações de ensino; 5. Responsabilidade da gestão em organizações educativas	Referencial 1 – Definição da política e objetivos de qualidade
7.2. Processos relacionados com o estudante 7.3 Conceção e desenvolvimento em organizações educativas	Referencial 2 – Definição e garantia da qualidade da oferta formativa
7.1 Planeamento da realização 7.5 Fornecimento do serviço educativo 8. Medição, análise e melhoria em organizações educativas	Referencial 3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes
7.1 Planeamento da realização 7.5 Fornecimento do serviço educativo 7.3 Conceção e desenvolvimento em organizações de ensino 8. Medição, análise e melhoria em organizações educativas	Referencial 4 – Investigação e desenvolvimento
7.5 Fornecimento do serviço educativo 8. Medição, análise e melhoria em organizações educativas	Referencial 5 – Relações com o exterior
6.2 Recursos Humanos	Referencial 6 – Recursos Humanos
6.3 Infraestrutura 7.4 Compras 7.5 Fornecimento do serviço educativo	Referencial 7 - Recursos materiais e serviços
7.2. Processos relacionados com o estudante 7.5 Fornecimento do serviço educativo	Referencial 8 – Sistemas de informação
7.5 Fornecimento do serviço educativo	Referencial 9 – Informação pública
7.5 Fornecimento do serviço educativo 8. Medição, análise e melhoria em organizações educativas	Referencial 10 - Internacionalização

(Adaptado de A3ES(2013b) e Pires (2012))

A presente comparação entre os referenciais da A3ES e o documento de apoio da ISO, IWA 2:2007, serve para identificar os critérios em comum entre eles e contribui

para que a implementação do SGQ nas IES seja adequado e de acordo com as exigências da A3ES.

Entretanto, a ISO neste momento tem um grupo de trabalho denominado WG5 – Requirements for Educational Organizations, secretariado pela ANSI – American National Standards Institute, com ativa participação de membros da CT 80, que estuda a implementação da ISO em Instituições de Ensino partindo de novas bases e com uma Comissão própria para esses fins, denominado Committee Draft ISO/WD 18420- Quality management systems – Requirements for the application of ISO 9001:2008 education organizations. A referida Comissão está em discussão sobre a publicação desse documento de trabalho ISO 18420. A dúvida gerada no grupo de trabalho é se a publicação será realizada como sendo uma nova norma, ou como uma revisão da IWA 2, ou se aguarda a publicação da revisão da ISO 9001 em 2015 para que seja feito o ajuste dos requisitos existentes entre as duas normas. Segundo a ISO (2013c) para solucionar estas dúvidas sobre a publicação, foi realizada uma votação com os membros participantes do grupo WG5 para verificar se concordavam com a publicação imediata da ISO 18420, tendo sido proposto que o grupo WG5 será dividido em dois, o primeiro grupo preparará a norma para que seja publicada logo que possível e o segundo grupo irá preparar a revisão da ISO 18420 segundo os requisitos da revisão da ISO 9001:2015. Assim, espera-se que em breve seja publicado uma nova norma voltada para o setor da educação.

3. Enquadramento Metodológico

Nesta parte do trabalho apresenta-se a escolha metodológica aplicada no presente trabalho, que se baseia na pesquisa empírica, literária e tendo um único estudo de caso “o modelo de implementação do SGQ no ISEC”.

3.1. Metodologia de Investigação

De acordo com o objetivo do presente trabalho - uma abordagem inicial à implementação do Sistema de Gestão de Qualidade no Instituto Superior de Educação – ISEC – a metodologia de investigação utilizada baseia-se principalmente no estudo de um único caso, ou seja, na pesquisa empírica através da informação escrita e oral dada pelo GAGQ/ISEC, no trabalho de campo efetuado juntamente com os serviços da secretaria do ISEC e na pesquisa literária.

Borges (2010) cita Yin referindo-se que *“o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”*

Já a autora Barañano (2004) clarifica o tema referindo-se que um estudo de caso *“serve para explicar as ligações causais de intervenções na vida real que são muito complexas para outras estratégias de investigação. Também serve para descrever uma intervenção e o contexto da vida real na qual ela ocorre.”*

A recolha de dados foi efetuada através da análise de documentos cedidos pelo GAGQ e dos questionários respondidos no semestre de inverno do ano letivo 2012/2013 pelos alunos do curso Licenciatura em Educação Básica.

Na primeira fase do presente trabalho foi realizado a revisão bibliográfica face ao tema abordado. Posteriormente, após diversas reuniões com os responsáveis do GAGQ, que contribuíram para a melhor perceção do trabalho desenvolvido por este serviço e o conhecimento do SGQ implementado no ISEC, foi facultado à autora diversos documentos para análise, tais como Manual da Qualidade, relatório anual (2011 e 2012), documentos sobre a A3ES, entre outros.

Para a autora Barañano (2004) o ponto forte de um estudo de caso é a *“possibilidade de lidar com uma ampla variedade de evidência, tais como documentos, entrevistas e observações.”*

Na segunda fase do presente trabalho foi realizado o trabalho de levantamento dos procedimentos realizados pela secretaria do ISEC. Portanto, desde Março de 2013 até Maio de 2013 foi realizado o levantamento dos procedimentos efetuados na secretaria com a colaboração do responsável por aquele serviço que oralmente indicava os passo-a-passo de cada procedimento. Com base na recolha das informações dadas pelo responsável da secretaria, esta sendo efetuado a padronização dos processos daquele serviço.

Paralelamente ao trabalho de levantamento dos procedimentos solicitado inicialmente pelo GAGQ, verificou-se a necessidade da padronização dos modelos utilizados pela secretaria pois estes não tinham o mesmo padrão em todos os modelos. Em meados de Maio o sistema informático da secretaria foi trocado por um sistema mais atual, versátil e dinâmico, denominado Digitalis, que veio suprir as necessidades daquele serviço. Esta mudança de sistema trouxe a oportunidade de padronizar os modelos utilizados, já que, o novo sistema oferece uma ferramenta de integração dos ficheiros em word. Com tal oportunidade, foi cedido pelo responsável da secretaria os ficheiros dos modelos em word para que se procedesse a sua nova padronização, a qual está em desenvolvimento pelo GAGQ.

Em Abril de 2013 foi possível à autora participar de uma formação dada pela A3ES direcionada exclusivamente para alunos, tendo o objetivo de dar a conhecer e integrar os alunos seleccionados nas futuras visitas que serão realizadas pelas CAE. A referida formação possibilitou também a oportunidade de utilizar no presente trabalho os novos dados da A3ES em relação às acreditações das IES e dos ciclos de estudos no período 2012-2016.

Tendo em consideração a afirmação da autora Barañano (2004) que *“o questionário é a ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão”* e referindo-se ainda a mesma autora que *“na investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formulada.”*, a terceira e última fase do presente trabalho compreende o seu desenvolvimento descritivo e a apresentação e análise dos questionários respondidos pelos alunos da Licenciatura em Educação Básica.

4. Estudo de Caso - ISEC

Esta é a parte central do presente trabalho pois nela será abordada o estudo de caso realizado no ISEC - implementação do SGQ.

Apresentaremos a caracterização do ISEC, seus objetivos, os cursos certificados pela A3ES e o modelo de SGQ aplicado na instituição. Ainda abordaremos o trabalho de campo efetuado nos serviços da secretaria, o papel do GAGQ no ISEC e uma breve consideração sobre o papel do aluno como cliente da instituição.

Finalizaremos com a apresentação e os resultados obtidos dos questionários respondidos pelos alunos da Licenciatura em Educação Básica.

De ressaltar que nas partes apresentadas anteriormente foi dada a conhecer os elementos e conceitos fundamentais que abordaremos no presente caso de estudo.

4.1. ISEC

O Instituto Superior de Ensino e Ciência (ISEC) possui um campus de aproximadamente 3,5 hectares sito na Alameda das Linhas de Torres, nº 17, Lumiar, oficialmente foi reconhecido como uma Instituição de Ensino Superior (IES) e de investigação sem fins lucrativos, pela Portaria nº 794/91 de 9 de Agosto. O ISEC se propõe a conferir formação científica, técnica, cultural, pedagógica, profissional e humana, de acordo com elevados padrões de exigência, de maneira a preparar homens e mulheres de cultura, cidadãos responsáveis e profissionais competentes, fomentando o sentido de cooperação no âmbito científico-cultural e a consciência da dimensão social e solidária da atividade profissional.

“O ISEC possui quatro unidades orgânicas de ensino e investigação: Escolas de Ciências da Educação, Design e Artes Gráficas, Ciências e Tecnologia e de Ciências Empresariais e Administração. Estas unidades têm vindo, ao longo dos anos, a diversificar a sua oferta através da identificação de áreas consideradas relevantes em termos do papel sócio-profissional a desempenha pelos seus diplomados.” (ISEC, 2011)

O ISEC é uma instituição acreditada pela A3ES (acreditação preliminar) em todos os seus cursos de Licenciatura e Mestrado desde o ano letivo de 2010/2011.

Em 2012/2013 o ISEC possui dez cursos de licenciatura e sete cursos de mestrados em funcionamento.

Segundo o Manual da Qualidade, ISEC (2011), a organização pretende apontar para um crescimento orientado não só pelas necessidades do país mas também pelos objetivos que estatutariamente persegue, contribuindo assim para o desenvolvimento qualificado, integrado e harmónico da educação superior em Portugal.

A missão do ISEC é *“promover a realização integral da pessoa através do desenvolvimento do ensino e da investigação com elevados padrões de qualidade, adotando uma visão personalista do homem e uma consciência de responsabilidade social.”* (ISEC, 2011)

A atuação do ISEC na sociedade cumpre-se através *“dos valores da **PARTILHA** e **INTEGRIDADE**. O desenvolvimento das suas práticas e a sua política de atuação assenta nos seus valores e guia-se por padrões de **QUALIDADE** no caminho da constante **INOVAÇÃO**.”* (ISEC, 2011)

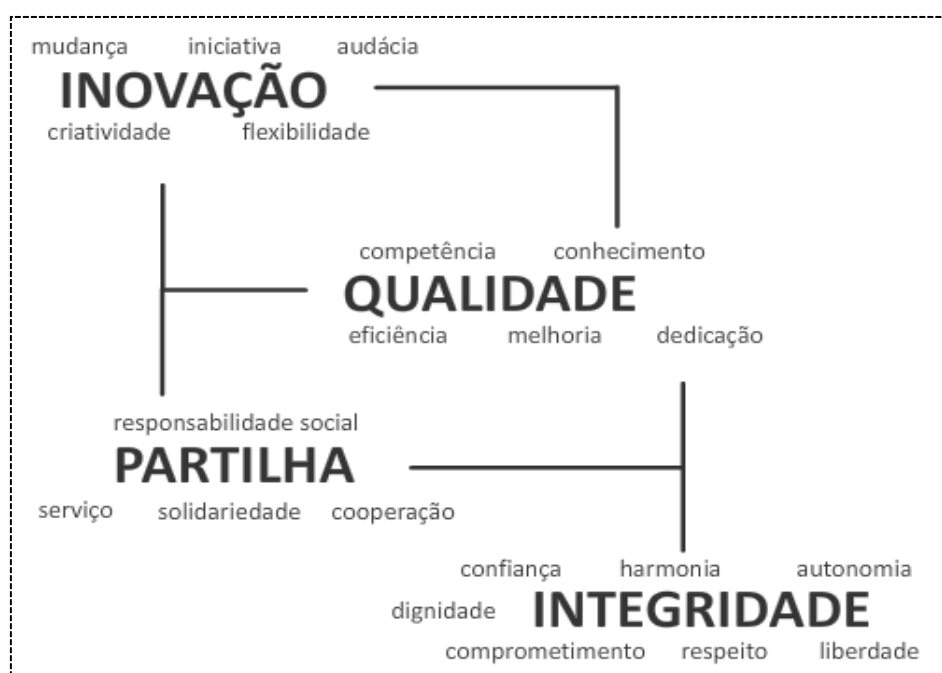


Figura 4: Missão, Visão e Valores do ISEC

Fonte: ISEC (2011)

4.2. Caracterização do ISEC

4.2.1. Órgãos do ISEC

Conforme tabela abaixo os órgãos do ISEC são compostos pelos seguintes cargos:

Tabela 10: Órgãos do ISEC

Fonte: ISEC (2013)

Cargo
Presidente ISEC e Presidente Conselho Direcção
Presidente do Conselho Técnico-Científico Geral
Vice Presidente do Conselho Técnico-Científico Geral
Conselho de Direcção - Director UCP Ciências da Educação
Conselho de Direcção - Director UCP Design e Artes Gráficas
Conselho de Direcção - Director UCP Ciências e Tecnologias
Conselho de Direcção - Director UCP Ciências Empresariais e Administração
Conselho de Direcção - Direcção de Relações Externas, Empregabilidade e Comunicação
Secretario Geral do ISEC
Presidente do Conselho Técnico-Científico UCP Ciências da Educação
Presidente do Conselho Técnico-Científico da UCP Ciências e Tecnologias
Vice-Presidente do Conselho Técnico-Científico da UCP Design e Artes Gráficas
Presidente do Conselho Técnico-Científico da UCP Ciências Empresariais e Administração
Presidente do Conselho Pedagógico da UCP Ciências da Educação
Presidente do Conselho Pedagógico da UCP Ciências e Tecnologias
Presidente do Conselho Pedagógico da UCP Design e Artes Gráficas
Presidente do Conselho Pedagógico da UCP Ciências Empresariais e Administração
Chefe dos Serviços Académicos do ISEC
Provedor do Estudante

Director do Centro de Estudos e Investigação Aplicada
Coordenador do Gabinete de Avaliação e Gestão da Qualidade
Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais
Coordenador do Gabinete Orientação e Inserção Profissional
Coordenador do Gabinete de Comunicação e Imagem

A figura abaixo representa o organograma do ISEC:

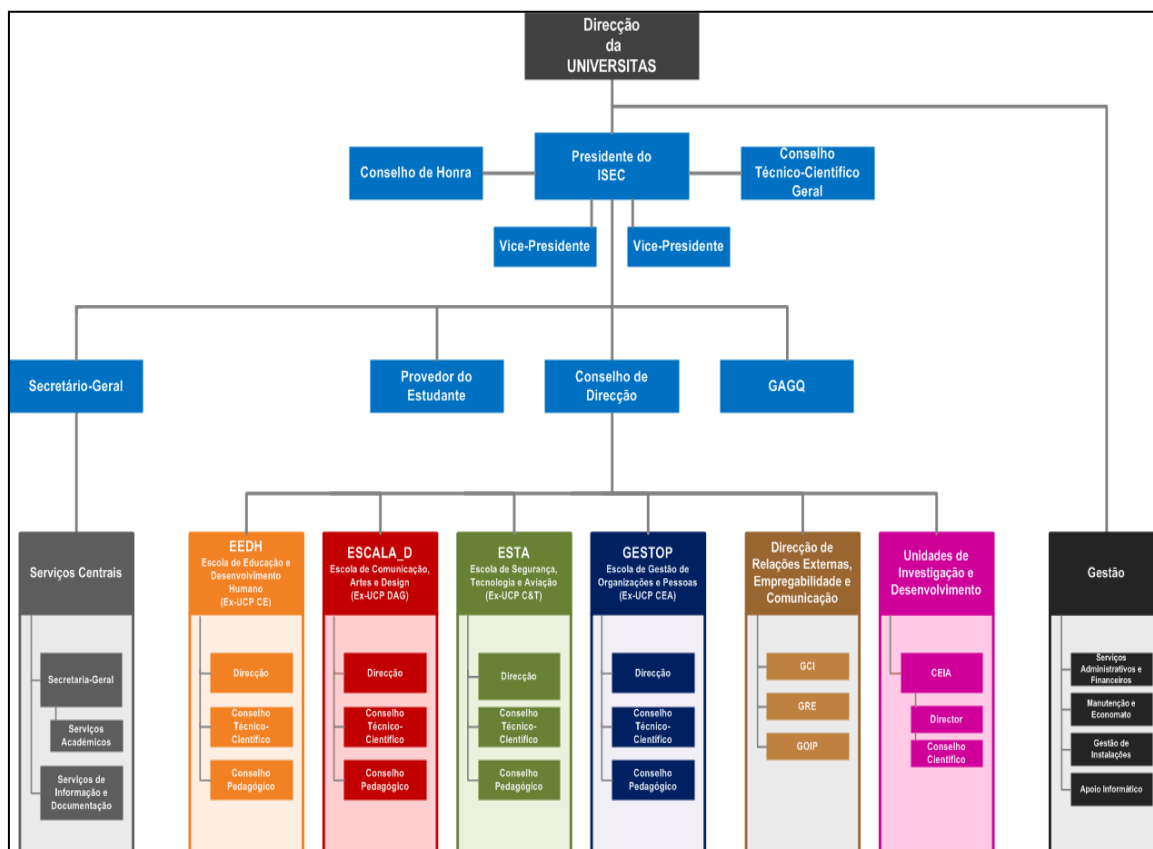


Figura 5: Organograma do ISEC

Fonte: ISEC (2013)

4.2.2. Números do ISEC

As informações a seguir nos darão condições de conhecer o ISEC através dos números de docentes, pessoal não docente, alunos e empregabilidade dos diplomados, conforme descrito no Relatório Anual da instituição (2011):

Na **Tabela 11** apresenta-se o corpo docente do ISEC em 31 de Dezembro de 2011:

Tabela 11: Corpo docente do ISEC por categoria e grau académico

Fonte: ISEC (2011b)

	Professor Coordenador	Professor Adjunto	Assistente	Total
Doutor	8	23	0	31
Especialista	0	1	0	1
Mestre	0	74	2	76
Licenciatura	0	6	42	48
Outra	0	0	7	7
Total	8	104	51	163

A **Tabela 12** apresenta o pessoal não docente do ISEC em 2011 por tempo de trabalho:

Tabela 12: Pessoal não docente do ISEC

Fonte: ISEC (2011b)

Funções	Tempo Integral	Tempo Parcial	Total
Auxiliares de Educação	8	1	9
Manutenção e economato	2	0	2
Recepção/Telefonista	1	1	2
Portaria	1	1	2
Tesouraria	2	0	2
Serv. Administrativo, Pessoal e Contabilidade	2	1	3
Biblioteca	1	1	2
Gab. Técnicos (GRI, GOIP, GCD, GAGQ)	4	1	5

Funções	Tempo Integral	Tempo Parcial	Total
Secretario Geral e Direcção Financeira	2	0	2
Secretariado de Direcção	2	1	3
Técnicos dos Serviços Académicos	7	0	7
Apoio Informático	2	1	3
Total	34	8	42

A **Tabela 13** apresenta o número de alunos inscritos no ISEC por cursos:

Tabela 13: Alunos inscritos no ISEC por cursos – 2011/2012

Fonte: ISEC (2011b)

Cursos	Alunos inscritos - 2011/2012
Especialização Tecnológica	11
Licenciatura	567
Mestrado	438
Total	1016

A **Tabela 14** apresenta a taxa de empregabilidade dos diplomados do ISEC por cursos (2011/2012):

Tabela 14: Taxa de empregabilidade dos diplomados por curso – 2011/2012

Fonte: ISEC (2011b)

Cursos	Taxa de empregabilidade dos diplomados
Eng. Segurança do Trabalho	97,3%
Eng. da Protecção Civil	92,5%
Design e Produção Gráfica	95,9%
Educação de Infância	99,7%
Ensino Básico – 1º Ciclo	99,1%

Educação Básica	97,7%
Gestão Aeronáutica	93,8%
Gestão Hoteleira	92,6%

4.2.3. Ciclos de estudos com acreditação preliminar da A3ES

Conforme o Relatório Anual de 2011 do ISEC, foram descontinuados pelo ISEC três cursos de mestrados e uma licenciatura. Porém foram solicitadas outras creditações junto da A3ES para dois novos cursos de mestrados (Riscos e Proteção Civil e Operações de Transporte Aéreo), uma licenciatura (Intervenção Comunitária) e uma especialização (), os quais foram todos acreditados.

Ao todo em 2011 foram 17 ciclos de estudos acreditados preliminarmente pela A3ES. E de acordo com o plano de avaliação da A3ES uma licenciatura (Energia Renováveis e Ambiente) esteve em avaliação externa, obtendo a aprovação do ciclo de estudo com a condição de criar um Laboratório de Energias Renováveis. O referido laboratório será criado em parceria com associada Cooptécnica-Gustave Eiffel.

No período 2011/2012 alguns cursos do ISEC (Gestão Hoteleira, Gestão Autárquica e Gestão Aeronáutica) realizaram a auto-avaliação e os respetivos relatórios gerados foram submetidos no sítio da A3ES para posterior avaliação e acreditação. Após o pedido de acreditação junto da A3ES os cursos atrás referidos estiveram em avaliação, através de visitas presenciais da CAE, no período entre Novembro e Dezembro de 2012, tendo os cursos recebido aprovação para sua continuação.

A Licenciatura de Educação Básica e os Mestrados de Qualificação para a Docência – Pré Escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico, no decorrer do ano 2013 serão avaliados pela CAE da A3ES.

4.2.4. Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade - GAGQ

O SGQ é considerado pela gestão de topo do ISEC de grande importância e de natureza estratégica para o desenvolvimento da instituição.

A preocupação do ISEC com a garantia da qualidade é antiga. A Direcção do ISEC evidência o seu comprometimento com a qualidade quando a tempos atrás criou uma

unidade responsável pela avaliação da qualidade pedagógica e que atualmente é o GAGQ. (ISEC, 2011)

“O GAGQ tem como missão coordenar e dinamizar a implementação de um sistema de Garantia Interna da Qualidade. Este sistema terá como principal objetivo avaliar a qualidade do ensino e demais serviços prestados pelo ISEC.” (ISEC, 2013)

Portanto, o GAGQ é responsável pelo planeamento e implementação do SGQ, a sua equipa é formada por três elementos (um consultor externo perito em SGQ, um docente especialista em formação e responsável pela articulação com as escolas e um gestor especialista em garantia da qualidade no ensino superior) e tem a colaboração permanente dos coordenadores de cursos, garantindo assim a eficiência e eficácia da implementação do SGQ.

O GAGQ depende diretamente do Presidente do ISEC, Sra. Dra. Maria Cristina Ventura.

4.3. Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade no ISEC

As IES têm que fazer a diferença no meio em que estão inseridas, o preço já não é o diferencial exclusivo que os clientes estão a procura. A diferença se faz pela qualidade nos seus serviços, a metodologia de ensino, o desenvolvimento das unidades curriculares, na infraestrutura, entre outras. Por isso, a implementação do SGQ é um sinal que a instituição está voltada para as exigências do seu público-alvo.

De acordo com o Decreto-lei nº 369/2007 de 5 de Novembro, as IES deverão criar os seus próprios SGQ para que futuramente sejam objeto de certificação pela A3ES. A certificação das IES pela A3ES garantirá perante a sociedade, clientes e governo que a instituição certificada tem o padrão de qualidade exigido a nível europeu e nacional.

Com as exigências da A3ES e da sociedade o ISEC, através da Direção, decide apoiar, difundir e implementar o SGQ.

“A qualidade é uma preocupação que tem acompanhado o ISEC desde a sua génese. São disso evidências a criação de uma unidade responsável pela avaliação da qualidade pedagógica e posteriormente a sua evolução para o atual Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade.” (ISEC, 2011)

A norma ISO 9000:2008 foi escolhida pelo GAGQ como referencial para implementar o seu SGQ.

No presente trabalho não abordaremos o tema custos da implementação do SGQ, porém é de conhecimento geral que este gera custos adicionais no orçamento da instituição, e as vezes é uma barreira para sua implementação.

A seguir apresentaremos algumas razões para implementar um SGQ:

- ✓ Confiança por parte do cliente que a instituição está trabalhando para alcançar a qualidade dos serviços prestados;
- ✓ Exigência legal por parte dos órgãos que regulam a instituição;
- ✓ Acreditação dos ciclos de estudos e oportunidade de aumentar a oferta formativa;
- ✓ Melhor competitividade entre os concorrentes;
- ✓ Melhor organização interna, controlo da gestão e das atividades;
- ✓ Melhor comunicação interna e externa;
- ✓ A partir dos indicadores de desempenho do SGQ a Direção poderá tomar melhores decisões;
- ✓ Satisfação dos clientes e funcionários;
- ✓ Redução dos custos.

O SGQ no início gera custos para estabelecer a sua implementação, porém é correto afirmar que a instituição observará a redução desses custos a longo prazo, a partir das ações de melhoria e correções aplicadas. Podemos citar o seguinte exemplo:

- Durante a implementação do SGQ a instituição irá acompanhar o fluxo de atendimento/serviço de um determinado setor. A partir de então poderá ser criado os indicadores de desempenho daquele setor com as informações necessárias para que sejam efetuadas as mudanças, por exemplo, do horário de atendimento, a reestruturação do pessoal de acordo com o fluxo de atendimento, a compra de material de acordo com uso/serviço, gerando assim a redução dos custos ainda que a longo prazo.

O SGQ como já dito anteriormente é uma vantagem para o ISEC, porém podemos citar alguns motivos que colaboram para o fracasso da implementação de um SGQ:

- ✓ Se o processo de implementação for mal realizado poderá gerar conflito e mais burocracias;
- ✓ Falta de comprometimento da Direção, coordenadores e funcionários;
- ✓ Desmotivação das partes interessadas;
- ✓ Não ouvir as partes envolvidas.

4.3.1. Fases da implementação do SGQ

Diversas são as etapas para a implementação de um SGQ. O início da implementação no ISEC deu-se com a sensibilização e participação da Direção do ISEC, que sempre esteve consciente da importância do SGQ e dos seus benefícios, tendo inclusive participado de uma reflexão sistemática que resultou o Manual da Qualidade.

O projeto de implementação do SGQ pelo GAGQ teve seu início em Março de 2010. Em Abril de 2010 fez-se a primeira reunião de sensibilização com todos os gestores de processos e com os principais representantes das várias unidades. Em Outubro de 2011 o Manual da Qualidade foi publicado.

Dando continuidade ao plano de implementação do SGQ acima referenciado, as primeiras medidas realizadas a partir de então foram a identificação dos processos, seleção do PGD (Procedimento Geral da Qualidade) e PD (Procedimento Departamental), criação da missão, visão e política da qualidade, identificação do compromisso da instituição com os clientes, sociedade e governo. De ressaltar que todas essas etapas foram implementadas com sucesso. Entretanto está em desenvolvimento a implementação das etapas de sensibilização de colaboradores, levantamento dos procedimentos, sensibilização para os processos e auditoria. Já foram realizadas diligências iniciais para a concretização das etapas atrás identificadas, faltando alguns ajustes para finalizá-las.

De ressaltar que a maioria das etapas já estão implementadas, tendo algumas etapas sido implementadas em parte, como por exemplo, a etapa “sensibilização colaboradores” onde parte dos colaboradores (alguns setores) já receberam formação sobre o SGQ porém ainda não foi realizada formação que atinja a todos os colaboradores em todos os setores.

Em meados de Janeiro/Fevereiro de 2012 foi realizada a primeira auditoria interna, precedida de formação dos auditores internos. A partir de Setembro de 2012 o projeto encontra-se a aguardar decisões fundamentais da Direção para que se proceda o pedido de certificação junto da A3ES.

Apresenta-se na **Tabela 15** as etapas para implementação do SGQ.

Tabela 15: Etapas para implementação do SGQ no ISEC

Etapas	Implementado			Observações
	Sim	Não	Em andamento	
Sensibilização da Direção	X			
Processos	X			
Identificação dos Processos	X			
Selecionar PGQ/PD	X			
Missão, Visão, Política	X			
Sensibilização Colaboradores			X	Feito em parte
Compromissos	X			
Escrever Procedimentos			X	Feito em parte
Sensibilização Processos			X	Feito em parte
Sensibilização Auditoria			X	Feito em parte
Auditoria Interna	X			
Ações Corretivas	X			
Pedido de Certificação			X	Aguarda autorização da Direção
Auditoria Interna de Acompanhamento		X		Realizar após a certificação

(Adaptado do cronograma de atividades do GAGQ, 2013)

A partir da criação, em Outubro de 2011, do Manual da Qualidade do ISEC, foi determinado o padrão a ser seguido sobre toda a documentação, procedimentos e processos que envolvem o SGQ. Um SGQ para ser certificado tem que ser bem documentado, a instituição não deverá criar vários documentos sem um propósito e utilização comprovada mas sim aqueles necessários para sua eficiência e em conformidade com o Manual da Qualidade.

Segundo a ISO (2000) “Convém que a gestão defina a documentação, incluindo os registo relevantes, necessária para estabelecer, implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e para suportar a operação eficaz e eficiente dos processos da organização.”

Portanto, conforme o Manual do Qualidade, ISEC (2011), a organização documental do ISEC tem uma estrutura da seguinte forma:

- ✓ **Compromissos de Gestão:** compromissos resultam dos requisitos da norma de referência, contemplam o cumprimento de todos os regulamentos e legislação aplicáveis.
- ✓ **Procedimentos:** são divididos em procedimentos gerais (envolvem todo o ISEC) e procedimentos específicos (são específicos de uma unidade e quando se aplicam a mais de uma unidade deverão ser aprovados pela Direção).
- ✓ **Instruções:** dizem respeito ao local de trabalho onde se aplicam.
- ✓ **Registos:** São o relato da atividade do ISEC.

A **Figura 6** representa a organização documental do ISEC que tem uma estrutura em pirâmide:



Figura 6: Organização documental do ISEC

Fonte: ISEC (2011)

Os documentos do ISEC deverão seguir os padrões de controlo documental estabelecidos pelo GAGQ e para cumprir estes padrões, está sendo efetuado um levantamento de todos os modelos, manuais, procedimentos, instruções e registos utilizados no ISEC para que se proceda a sua padronização e adequação. O levantamento é feito por setores e tem a colaboração dos respetivos funcionários e coordenadores.

De ressaltar a importância do controlo dos documentos é que a auditoria realizada pela A3ES tem por base esses documentos, conforme afirma a A3ES (2013) o *“objetivo da auditoria às IES tem a ver com a estratégia institucional para a qualidade, a forma utilizada para documentar e operar o SGQ, respeitando sempre a autonomia das instituições. A auditoria terá uma ênfase nos processos, procedimentos de promoção e garantia interna da qualidade e não especificadamente sobre a qualidade, em si, das atividades desenvolvidas.”*

Tendo em consideração que o referencial ISO 9001:2008, baseia-se no SGQ por processos, a instituição deverá organizar as suas atividades *“em processos (mapear os processos) e as interações entre estes de forma a construir um sistema da qualidade com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas, em especial do cliente, e de melhorar continuamente a eficácia e a eficiência no atendimento dessas necessidades e expectativas, por meio do estabelecimento de objetivos mais desafiadores e da tomada de ações corretivas e preventivas, em um processo recorrente”*. Paladini (2012)

De acordo com o atrás exposto pelo autor Paladini, é importante referir que o ISEC no seu Manual da Qualidade identificou o seu mapa de Macroprocesso, conforme demonstrado na **Figura 7**.

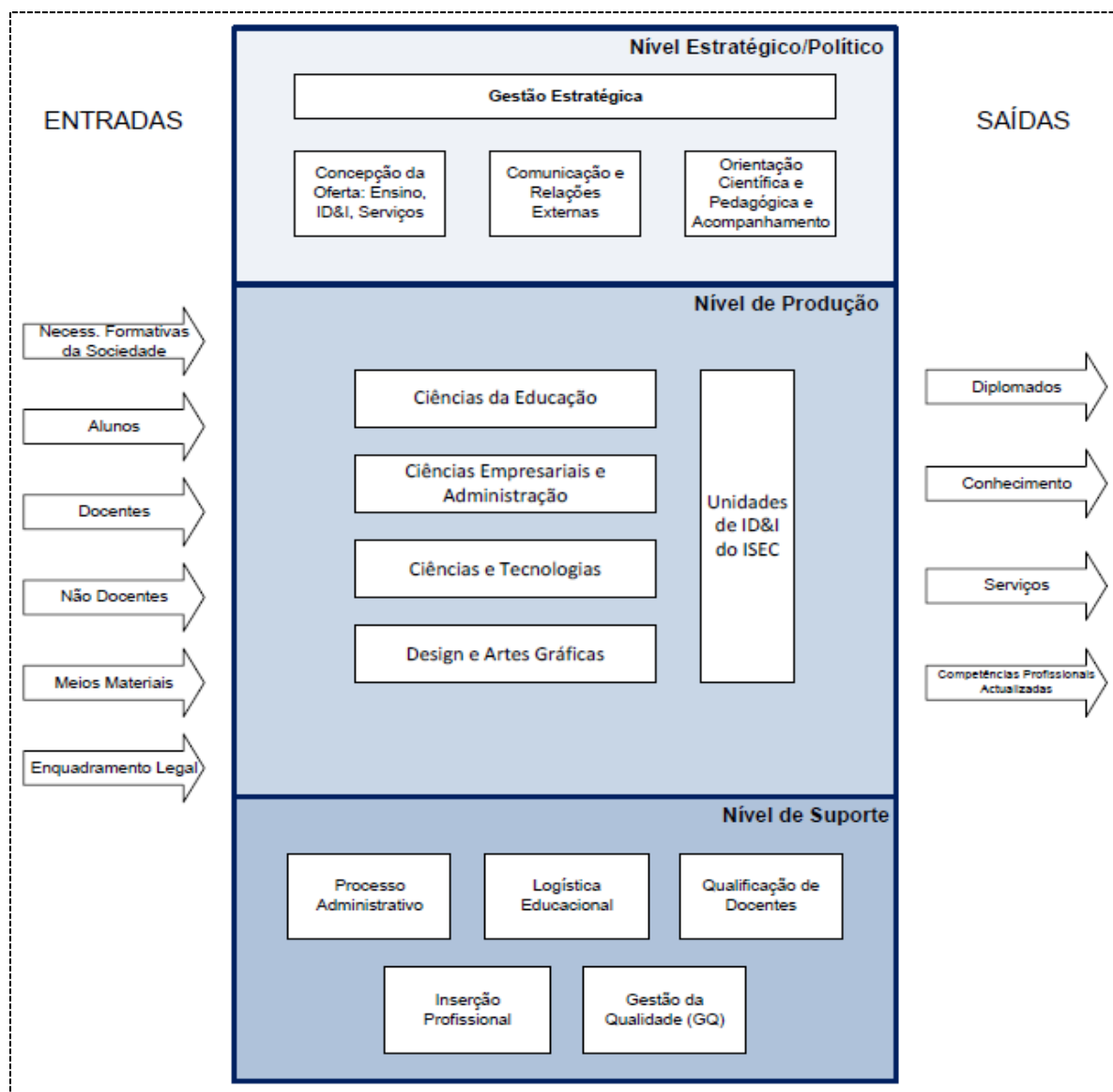


Figura 7: Macroprocesso do ISEC

Fonte: ISEC (2011)

É partir da representação do Macroprocesso que acontece o desdobramento e identificação dos diversos processos, procedimentos e atividades do ISEC. Assim, os objetivos estratégicos poderão ser desdobrados pelos processos, originando o respetivo Plano de Atividades para um período de três anos.

4.3.2. Secretaria do ISEC

A secretaria é um setor de grande importância dentro da instituição, sendo um local com grande diversidade de procedimentos. De certa forma todos os envolvidos com o ISEC são obrigados a passar, em algum momento, pela secretária, sejam eles os professores, as empresas ou os estudantes (desde o ato de inscrição até a conclusão do seu curso).

Paralelamente ao trabalho de campo solicitado inicialmente pelo GAGQ, verificou-se a necessidade da padronização dos modelos utilizados pela secretaria pois estes não tinham o mesmo padrão em todos os modelos. Em meados de Maio o sistema informático da secretaria foi trocado por um sistema mais atual, versátil e dinâmico, denominado Digitalis, que veio suprir as necessidades daquele serviço. Esta mudança de sistema será uma oportunidade de padronizar os modelos utilizados, já que, o novo sistema oferece uma ferramenta de integração com os ficheiros em formato word. Com o surgimento da referida oportunidade, foi cedido pelo responsável da secretaria os ficheiros dos modelos em word para que se proceda a sua padronização, a qual está em fase de desenvolvimento.

No sítio do ISEC na internet estão disponíveis alguns modelos de documentos utilizados pela secretaria, que apresentam uma estrutura fora do padrão estabelecido pelo GAGQ. Cada documento tem um formato diferente, conforme imagem abaixo:

DESIGN E PRODUÇÃO GRÁFICA

1º Ciclo de Estudos - Licenciatura

3º ANO - 2º SEMESTRE - 2012/2013

Turma 2: PÓS LABORAL

Hora	Segunda	Sala	Terça	Sala	Quarta	Sala	Quinta	Sala	Sexta	Sala
18:00			Opção B	OG A1	Projecto	I3	Projecto	I3		
19:00	Publicidade e Direcção de Arte	F1	Opção B	OG A1	Projecto	I3	Publicidade e Direcção de Arte	G1		
20:00	Publicidade e Direcção de Arte	F1	Opção A	G1 (a) A1 (b) B6 (c)	Design de Embalagem II	A6	Publicidade e Direcção de Arte	G1		
21:00	Design de Embalagem II	A6	Opção A	G1 (a) A1 (b) B6 (c)	Design de Embalagem II	A6	Ética e Deontologia Profissional	B11		
22:00	Design de Embalagem II	A6					Ética e Deontologia Profissional	B11		

Projecto	- Dr. Aurelindo Jaime Ceia
Design de Embalagem II	- Doutor Pedro Oliveira
Publicidade e Direcção de Arte	- Dr. Carlos Gorção
Ética e Deontologia Profissional	- Doutora Helena Pratas
Opção A - Design Informacional (a)	- Doutor Paulo Alcobia
Opção A - Edição de Sites (b)	- Mestre Eduardo Cruz
Opção A - Ilustração II (c)	- Doutora Mariana Viana
Opção B - Acabamentos	- Mestre João Botelho
Opção B - Animação	- Dr. Nuno Beato

Instituto Superior de Educação e Ciências

Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico

HORÁRIO DO 2.º SEMESTRE 2012/13
(4 Março - 29 Junho)

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	
08:00						08:00
08:30	A.P.E.S.1 ⁴				M.E.H.G. B3	08:30
09:00	B3					09:00
09:30						09:30
10:00				M.E.L.P. B3		10:00
10:30						10:30
11:00	M.E.C.T.V. B3	P.E.S.1 B3	P.E.S.1 B3		M.F.P.S. B3	11:00
11:30						11:30
12:00				S.M.T.I.E.2 B3		12:00
12:30						12:30
13:00					A.P.E.S.1 ⁴ B3	13:00
13:30	S.I.P.P. 2 B3					13:30
14:00						14:00
14:30						14:30
15:00						15:00
15:30						15:30
16:00						16:00
16:30						16:30
17:00						17:00
17:30						17:30
18:00						18:00
18:30						18:30
19:00						19:00
19:30				A.P.E.S.1 ⁴ P6		19:30
20:00						20:00
20:30						20:30

⁴ As horas apresentadas para o atendimento da Prática de Ensino Supervisionada I (A.P.E.S.I) não correspondem à carga horária a cumprir pelos alunos, pois o atendimento será feito em regime de rotatividade, a definir pela docente.

Unidades curriculares e docentes responsáveis:

M.E.L.P. (3h.)	- Metodologia do Ensino da Língua Portuguesa: Doutora Luísa Araújo
M.F.P.S. (2h.)	- (Opção) Metodologia da Formação Pessoal e Social: Doutora Helena Pratas
M.E.H.G. (3h.)	- Metodologia do Ensino da História e da Geografia: Mestre Rui Marvanejo
M.E.C.T.V. (3h.)	- Metodologia do Ensino das Ciências da Terra e da Vida: Mestre Ana Paramés
S.I.P.P.2 (1,5h.)	- Seminário de Implicações da Prática Pedagógica II: Doutora Luísa Araújo
S.M.T.I.E.2 (2h.)	- Seminário de Métodos e Técnicas de Investigação em Educação II: Doutor José Reis Jorge
P.E.S. I (9h.)	- Prática de Ensino Supervisionada I: Mestre Fernanda Rodrigues
A.P.E.S. I	- Atendimento da Prática de Ensino Supervisionada I: Mestre Fernanda Rodrigues

Coordenação do mestrado: Mestre Sara Leite

Fevereiro de 2013

Figura 8: Horários dos Cursos

Fonte: ISEC (2013b)

A **Figura 8** apresenta os horários do 2º semestre (2012/2013) da Licenciatura em Design e Produção Gráfica e do Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico disponíveis no sítio do ISEC pela secretaria. Comparando os documentos observa-se que não existe um padrão para sua apresentação. No horário da Licenciatura em Design e Produção Gráfica não existe qualquer identificação da instituição, muito menos a sua morada, assim como, a codificação do documento. Já no horário do Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico existe a identificação da instituição e a data, entretanto não segue o padrão estabelecido pelo GAGQ.

Todos os documentos existentes no ISEC deverão seguir a formatação estabelecida pelo GAGQ e ter um código de identificação. Esses documentos refletem a identidade da instituição e devem obedecer um padrão comum a todos, apresentado sempre o logótipo/identificação da instituição e seguir a regra de codificação dos documentos, conforme o exemplo apresentado a seguir.

❖ DD_UO_nn_RVxx_descritor opcional

As letras **DD**, referem-se ao tipo de documento. Os tipos de documentos são classificados como: **PG** – Procedimento Geral; **PE** – Procedimento Específico e **IT** – Instrução de Trabalho. Os Modelos seguem a mesma codificação, tendo porém a sigla **MO**. As letras **UO**, identificam a unidade orgânica que emitiu o documento. Por exemplo, Gabinete de Avaliação da Garantia da Qualidade – GQ. **nn**, determina o número de ordem do documento. Já **RVxx**, indica o número de revisão do documento, por exemplo, RV05 indica que o documento está na sua quinta revisão. **Descritor opcional**, como o nome já indica é uma opção, corresponde a um conjunto de 2 ou 3 palavras que ajudam a identificar o documento. Usando somente caracteres internacionais e a separação de palavras é feita por “_”, como por exemplo: Codificação_Documentos.

Quando o documento está em fase de elaboração e discussão, em vez de RVxx utiliza-se as iniciais WD (working document), como por exemplo, WD05 indica que o documento de trabalho está na sua quinta alteração.

As siglas das Unidades Orgânicas do ISEC são as seguintes:

IS – Instituto Superior de Educação e Ciências

EE – Escola de Educação e Desenvolvimento Humano

ED – Escola de Comunicação, Artes e Design

EA – Escola de Segurança, Tecnologia e Aviação

EG – Escola de Gestão de Organizações e Pessoas

ID – Unidade de Investigação e Desenvolvimento

SC – Serviços Centrais

SA – Serviços de Apoio Técnico e Administrativo

TR - Tesouraria

SG – Secretaria-Geral

SI – Serviços de Informação e Documentação

GQ – Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade

GI – Gabinete de Relações Internacionais

GP – Gabinete de Inserção Profissional

GC – Gabinete de Comunicação e Desenvolvimento

BI - Biblioteca

AI – Apoio Informático

Assim, a codificação de alguns documentos, por exemplo, é feita dessa forma:

- **PE_TR_05_RV01_Modelo** (esta codificação indica que se trata de um Procedimento Especifico (PE) da Tesouraria (TR) com o número 5 da lista de Procedimentos Específicos daquela unidade. RV01 indica que este documento está na sua primeira edição e nunca foi alterado, Modelo indica o nome opcional dado ao documento para sua rápida identificação);
- **MO_SG_01_WD02_Requerimento** (esta codificação indica que se trata de um Modelo (MO) da Secretaria-Geral (SG) com o número 1 da lista de Modelos daquela unidade. WD02 indica que este é um documento de trabalho que já foi alterado duas vezes, Requerimento indica o nome opcional dado ao documento para sua rápida identificação).

Na Figura 9 apresenta-se o layout padronizado e recomendado pelo GAGQ para os documentos utilizados pela secretaria.

O diagrama apresenta o layout de um documento padronizado, organizado em 10 campos numerados:


- 1- Logótipo do ISEC**: Localizado no canto superior esquerdo.
- 2- Modelo e nome**: Localizado no topo central.
- 3- Zona de validação de entrada**: Localizado no canto superior direito.
- 4- Destinatário**: Localizado no corpo do documento, logo abaixo do campo 2.
- 5- Identificação do aluno e pedido**: Uma grande área central para o conteúdo principal do documento.
- 6- Assinatura do aluno e data**: Localizado no corpo do documento, abaixo do campo 5.
- 7- Validação externa**: Localizado no rodapé, à esquerda.
- 8- Recibo**: Localizado no rodapé, à direita.
- 9 - Identificação e morada da instituição**: Localizado no rodapé central.
- 10- Codificação do documento**: Um campo vertical localizado no lado esquerdo do documento.

Figura 9: Layout de documento padronizado

O layout constante na **Figura 9** têm os campos numerados para uma melhor identificação, sendo que, os campos 1 a 3 constam no cabeçalho do documento (campo 1 identifica a instituição, o campo 2 é a codificação simples e tem o objetivo de identificar o modelo do documento de uma forma simples e rápida pelo aluno e o campo 3 é a zona de validação de entrada do documento na secretaria), os campos 4 a 6 fazem parte do corpo do documento (o campo 4 indica o destinatário do documento, o campo 5 identifica o aluno e o pedido realizado por este, e o campo 6 é assinatura do aluno e a data do pedido), o campo 7 requer a validação do funcionário de um setor externo à secretaria (por exemplo a tesouraria), o campo 8 serve como recibo dado pelo aluno como recebeu

o referido documento na data assinalada (observa-se que os campos 7 e 8 têm o fundo em cinza para identificação de rasuras e/ou modificações), o campo 9 e 10 fazem parte do rodapé do documento (o campo 9 serve para identificar a instituição, já o campo 10 contém a codificação completa do documento junto dos serviços da secretaria).

Na **Figura 10** apresenta-se o modelo de documento padronizado pelo GAGQ (baseado no layout da **Figura 9**) e que será utilizado pela secretaria.

1  ISEC
Instituto Superior de
Educação e Ciências

3 N.º de Aluno: _____
Data de Entrada: ____/____/201____
Recebido por: _____

2 Secretaria Geral
MO-03 - Requerimento Comprobativo Inscrição

4 Ex.mo Sr. Presidente do
Instituto Superior de Educação e Ciências

5 (Use off letra legível.)
O aluno(a)
do Curso de
com o CC/BI/Passaporte n.º de válido até ____/____/____
com o TM e com o email
vem requerer a V.Ex.a confirmação da sua inscrição no curso referido para efeitos de:
☐ Entrega na Segurança Social
☐ Entrega na Entidade Patronal
☐ Entrega em Empresa de Transportes
☐ Entrega em Centro de Emprego
☐

6 Pede deferimento,
Lisboa, ____ de de 201...
(Assinatura conforme documento de identificação)

7 Tesouraria
Propinas Regularizadas: SIM ☐ NÃO ☐
____/____/201... Rubrica: _____

8 Requerente
Recebi comprovativo em ____/____/201...
Rubrica: _____

9 Modelo: MO_03_03_MOC01_Requerimento_Comprobativo_Inscricao

10 Campus Lumiar - Alameda das Linhas de Torres, 179, 1750-142 Lisboa - Portugal TEL. (+351) 217541330 EMAIL info@isec.universitas.pt www.isec.universitas.pt

Figura 10: Modelo de documento padronizado

Fonte: GAGQ (2013)

No Anexo V apresenta-se outros modelos de documentos que foram padronizados e que serão utilizados pelos serviços da secretaria.

Segundo o ISEC (2011) o controlo dos seus documentos também “*obedece as regras que definem:*

- ✓ *A emissão, revisão e atualização;*
- ✓ *Como se garante que, no local de utilização, se encontra a última versão aprovada;*
- ✓ *Como se controla a documentação de origem externa relevante;*
- ✓ *Como se arquivam os documentos”.*

Após a fase de desenvolvimento e adequação dos documentos da secretaria, a apresentação dos mesmos no sítio do ISEC na internet terá o padrão que reflete a imagem da instituição.

Tendo em consideração a relevância do setor e em conformidade com o trabalho realizado pelo GAGQ, foi solicitado à autora do presente trabalho que fizesse o levantamento dos procedimentos da secretaria. Assim, desde Março de 2013 até Maio de 2013 foi realizado o levantamento dos procedimentos efetuados na secretaria, tendo a colaboração do responsável por aquele serviço que oralmente indicava os passo-a-passo de cada procedimento. Com base na recolha das informações dadas está sendo efetuada a padronização dos procedimentos daquele serviço em forma de fluxograma. (Cfr. **Figura 12**).

No macroprocesso apresentado na **Figura 7**, encontra-se na categoria Nível de Suporte o processo de Logística Educacional. A Logística Educacional engloba os trabalhos realizados pela secretaria do ISEC, que são divididos em dois processos (1 - Licenciatura, 2- Mestrado e Pós Graduações). Estes processos estão relacionados entre si e geram diversos procedimentos/atividades. Na figura abaixo apresenta-se o processo de Logística Educacional e parte dos procedimentos:

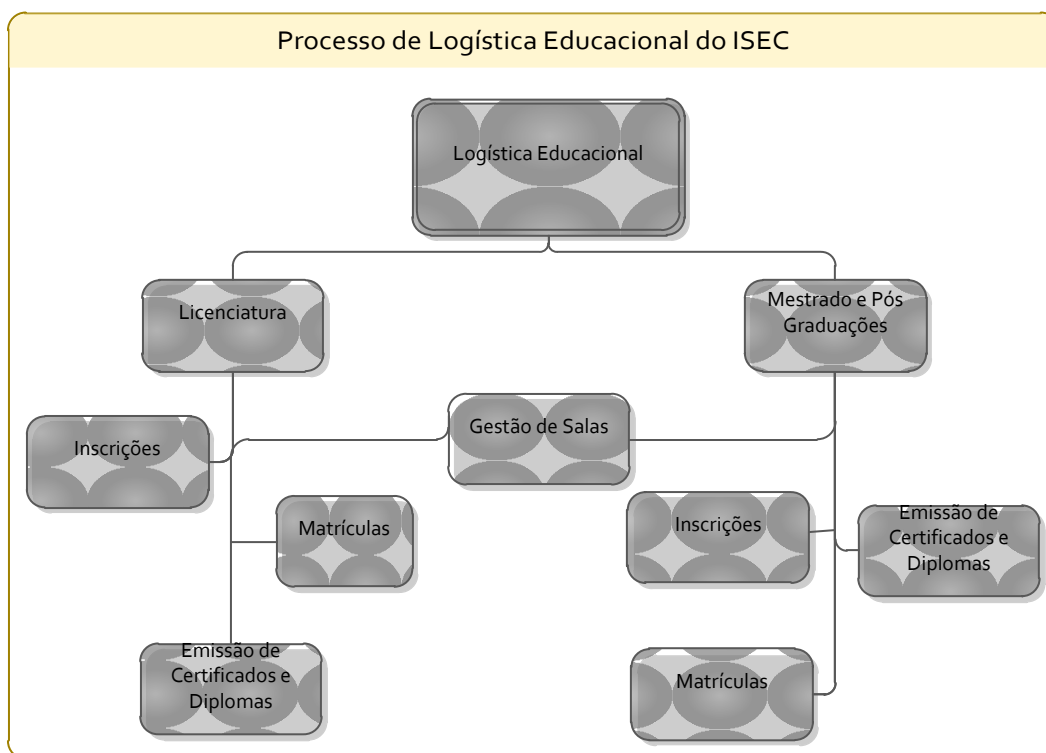


Figura 11: Processo de Logística Educacional do ISEC

A partir do referido processo foi realizado o trabalho de campo junto da secretaria para identificação dos principais procedimentos realizados naquele setor. Alguns dos procedimentos identificados foram:

- ✓ Anulação de Matrícula;
- ✓ Anulação de Disciplinas;
- ✓ Candidatura;
- ✓ Candidatura à bolsas de estudos;
- ✓ Gestão de salas;
- ✓ Matrícula;
- ✓ Emissão de diploma;
- ✓ Pedidos de Equivalência;
- ✓ Requerimento (carater financeiro);
- ✓ Requerimento (problemas pedagógicos, anomalias, etc);
- ✓ Falta do docente;
- ✓ Emissão de certificado de habilitações;
- ✓ Declaração de tempo de serviço do docente.

A **Figura 12** representa o fluxograma de um procedimento do ISEC.

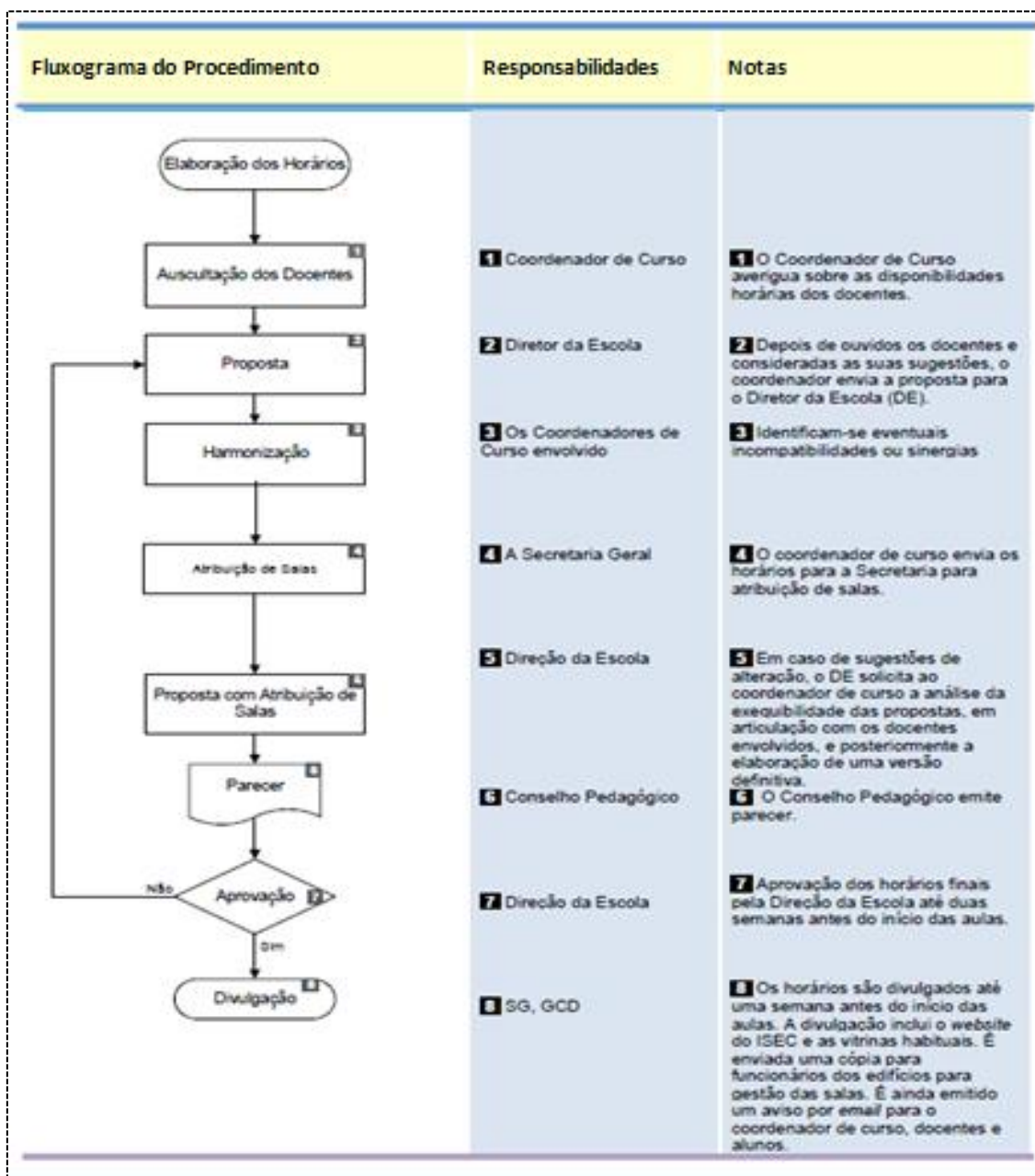


Figura 12: Fluxograma do procedimento Elaboração de Horários

Fonte: GAGQ

Na **Figura 12** pode-se visualizar as etapas do procedimento desde o seu início ao fim, assim como, identificar os responsáveis pelos mesmos. O levantamento dos procedimentos visa a padronização do setor, a melhoria dos serviços, a identificação dos responsáveis pelas atividades e identificação dos seus processos.


Ainda de acordo com as etapas de implementação do SGQ foram efetuadas auditorias internas, por parte do GAGQ, para garantir a eficiência e eficácia do projeto. Em meados de Janeiro/Fevereiro de 2012 foi realizada a primeira auditoria interna, precedida de formação dos auditores internos.

Segundo a norma ISO (2005) as auditorias internas têm como objetivo *“determinar o grau de cumprimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade. As constatações das auditorias são utilizadas para avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e identificar oportunidades de melhoria”*.

Já o autor Pires (2012) refere-se que a auditoria interna *“não tem que ter a mesma forma de realização das auditorias externas, pelo menos, porque podem e devem ser efetuadas a áreas/atividades isoladas, sem necessidade de avaliar, de uma só vez, todo o sistema.”*

Em conformidade com as etapas de implementação do SGQ, em Abril de 2013 foi realizada a segunda auditoria interna do ISEC, com o objetivo de averiguar a eficácia do sistema e as melhorias contínuas a serem aplicadas.

Na **Figura 13** apresenta-se o resumo do Relatório de Auditoria interna realizado na secretaria.

	RELATÓRIO DE AUDITORIA	Auditoria Nº 01/ISEC Data: 2012/04/03 a 2012/04/13
---	-------------------------------	--

Resumo
<p>A Auditoria aos Serviços da Secretaria, realizada no dia 3 de abril de 2012, decorreu no âmbito da auditoria interna às estruturas de suporte do Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC).</p>
<p>A Equipa Auditada (EA), constituída por dois auditores, coordenados pelos responsáveis pelo Gabinete de Avaliação e Gestão da Qualidade (GAGQ) (ver Plano de Auditoria anexo a este relatório), usou uma metodologia previamente acordada com a Instituição auditada, no sentido de proporcionar a todos os auditores em formação a experiência da condução de uma auditoria.</p>
<p>A EA constatou que os Serviços da Secretaria obedecem aos requisitos gerais, verificando-se como pontos fortes a versatilidade de todos os funcionários, habilitados a tratar de qualquer assunto, e capacidade de autoavaliação e consequente melhoria dos serviços prestados, nomeadamente na iniciativa própria de elaborar procedimentos não regulamentados ou otimizar os existentes.</p>
<p>A recente fusão dos serviços associados à formação avançada com os da formação inicial criou sinergias e optimizou alguns procedimentos.</p>
<p>Foi ainda observado um constrangimento forte ao desempenho da Secretaria que consiste na heterogeneidade de procedimentos que caracteriza cada uma das escolas do ISEC.</p>
<p>A EA constatou que, em termos de não conformidades, a inexistência de um Regulamento completo dos serviços da Secretaria, com implicações nas restantes não conformidades identificadas e registadas em anexo.</p>
<p>Em anexo, juntam-se as não conformidades (NC) identificadas e as oportunidades de melhoria (OM).</p>

Figura 13: Resumo do Relatório de Auditoria interna – Secretaria

Fonte: GAGQ (2013)

Conforme o resumo do Relatório de Auditoria uma das não conformidades encontradas é a inexistência de regulamento completo dos serviços da secretaria, criando a partir de então uma oportunidade para melhoria daquele setor e adequação dos serviços em relação ao SGQ. No Anexo IV encontra-se o relatório completo da auditoria realizada na secretaria.

É essencial que todo serviço seja avaliado pelos seus clientes para conhecer o seu nível de satisfação pelos serviços prestados, e na secretaria, segundo pesquisa global apresentada na parte 4, item 4.4 do presente trabalho, os questionários respondidos pelos alunos da Licenciatura de Educação Básica classificaram o atendimento da secretaria por uma escala determinada no questionário (1(baixo), 2 (baixo/médio), 3 (médio), 4 (médio/máximo) e 5 (máximo)). Num total de 34 respostas avaliadas, a secretaria obteve 44% dos votos com o valor 4, perfazendo a média de 3.9. Concluindo-se que os serviços prestados pela secretária, segundo os alunos respondentes, são classificados na escala entre o médio/máximo (detalhes na **Figura 14**)

4.3.3. O Cliente

Um SQG deverá ser adequado às necessidades da organização para que os seus resultados vão de encontro com as expectativas dos seus clientes. Para isso é necessário identificar estes clientes.

Ao identificarmos os clientes da IES é relevante considerar que LOPES (2002) ao citar Kotler diz que os clientes da IES são compostos por dezasseis públicos, identificados abaixo:

- ✓ *Alunos matriculados*
- ✓ *Ex-alunos*
- ✓ *Pais dos alunos*
- ✓ *Estudantes potenciais*
- ✓ *Órgãos fiscalizadores*
- ✓ *Administração e funcionários*
- ✓ *Corpo docente*
- ✓ *Conselho universitário*
- ✓ *Concorrentes*
- ✓ *Fornecedores*
- ✓ *Órgãos governamentais*
- ✓ *Comunidade empresarial*
- ✓ *Fundações*
- ✓ *Comunidade local*
- ✓ *Público gral*
- ✓ *Média de massa*

Tendo também em consideração a definição de qualidade dada por alguns dos gurus da qualidade, o tema principal e quase um consenso entre eles é a satisfação das necessidades dos clientes, ou seja, o cliente sempre tem a razão, conforme podemos verificar na Tabela 1.

Entretanto se consideramos que o cliente deve ter satisfeito as suas necessidades e expectativas deparamo-nos com a problemática do papel do aluno como cliente, pois se os desejos e expectativas destes forem cumpridos na totalidade certamente isto entrará em conflito com os propósitos e estratégias da IES na questão pedagógica.

Porém a afirmação “o cliente tem sempre a razão” pode gerar a ideia de que o aluno é um cliente que irá receber um produto no final do curso. Inclusive o aluno poderá ter essa expectativa, de somente receber um diploma no final do seu curso. Os autores António, et al. (2009) referem-se que *“se admitirmos que os estudantes são os consumidores e se definirmos qualidade, simplesmente em termos do que os estudantes querem, a visão que teríamos da qualidade seria demasiado estreita. O que o estudante muitas vezes quer, resume-se por objetivos de muito curto prazo e egoístas, como, por exemplo, passar numa disciplina, licenciar-se e aprender instrumentos e conceitos de aprendizagem simples e com imediata e óbvia (para ele) aplicação para o emprego.”*

Assim, o papel do aluno é muito mais que um cliente que deverá ter satisfeito as suas expectativas, o aluno é uma parte integrante do aprendizado e não deverá ser considerado simplesmente como um cliente mas sim como um membro ativo da instituição, co-responsável pela sua educação, um parceiro. (Franz, 2009)

Alcântara (2012) ao citar Souza e Reinert confirma o atrás exposto referindo-se que *“os estudantes não devem ser considerados simplesmente como clientes, e sim como parceiros. Não é possível considerar o aluno um cliente do lado de fora do balcão de atendimento, e sim um participante ativo”*.

Já os autores António, et al.(2009) concluem que

“As universidades devem centrar os seus esforços na construção de um ambiente sem restrições à aprendizagem que conduza à emancipação dos seus membros (não esquecendo que os alunos são membros e não clientes). Um ambiente que tenha em consideração o empenhamento de todos, a troca de informação, a formação contínua dos seus membros e em diálogo construtivo com os empregadores e a sociedade civil no seu todo.”

Entretanto o aluno poderá ser considerado um cliente quando, por exemplo, ele se dirige aos serviços da secretaria para obter uma declaração ou esclarecimento de dúvidas, devendo assim ter as suas necessidades e expectativas atendidas. Ao considerarmos

o atrás exposto e as referências de diversos autores sobre o assunto, podemos considerar que o aluno exercerá vários papéis dentro da IES, sendo que o principal papel é o de membro ativo e co-responsável pela sua educação, para que juntamente com a IES seja alcançado o desenvolvimento do seu conhecimento e educação.

4.4. Apresentação dos questionários

Tendo em consideração que a participação do aluno é vital para melhoria da qualidade na instituição, e de acordo com a Lei 38/2007 de 16 de Agosto, artigo 12º, alínea b), que assegura a participação do aluno no sistema de avaliação de qualidade através de inquéritos pedagógicos anónimos, o ISEC no seu sítio na internet efetua inquéritos abertos (anónimos) aos alunos como meio de monitorar e melhorar o desempenho dos seus serviços prestados.

Os referidos inquéritos são elaborados através da plataforma GoogleDocs, criando assim questionários em formato eletrónico para inquirição dos alunos e melhores condições para tratamento dos dados.

Inicialmente os inquéritos de avaliação pedagógica eram em suporte de papel e havia uma adesão elevada por parte dos alunos, pois estes inquéritos eram distribuídos e recolhidos dentro da sala de aula, porém o tratamento dos dados eram um fator limitante e que deveria ser ultrapassado.

Entretanto a mudança para o inquérito *on line* obteve uma adesão por parte dos alunos muito baixa, sendo que a estratégia utilizada pelo GAGQ a partir de então foi “a divulgação dos questionários através do envio de email inicial com link dos questionários, seguidos de outros email’s recordatórios”, utilizando para isso a base de dados dos alunos na secretaria. (GAGQ, 2013b)

As orientações seguidas pelo GAGQ, tanto o formato em papel quanto o on line, para criação dos questionários são baseada nas orientações do SEEQ (Student’s Evaluation of Educational Quality). Segundo MORAIS (2005) o SEEQ “*tem sido objecto de vários estudos ao longo de mais de duas décadas e em contextos académicos distintos, tendo-se revelado fiável, válido e com uma capacidade significativa de generalização dos resultados obtidos. Aliás, a evidência teórica e empírica, acumulada em torno deste instrumento, revela que ele apresenta qualidades métricas satisfatórias, quer no que se refere à sua dimensionalidade (replicação de numerosas análises factoriais, em particular a utilização da análise factorial confirmatória, quer aos valores de consistência interna.*”

Segundo o GAGQ (2013b) o questionário foi elaborado em três partes distintas:

1ª Parte: caracterização dos alunos (5 questões);

2ª Parte: opinião sobre o curso e escola (5 questões);

3ª Parte: opinião sobre cada Unidade Curricular que frequentou e respetivos docentes (o número de questões varia de acordo com o ano de frequência).

No Anexo III apresenta-se o questionário disponibilizado no sítio do ISEC na internet.

O presente trabalho apresenta a análise e resultado dos questionários respondidos pelos alunos do curso Licenciatura em Educação Básica, os quais, gentilmente foram cedidos pelo GAGQ. O curso é composto por 136 alunos (1º ano: 30 alunos; 2º ano: 39 alunos e 3º ano: 67 alunos), desse total somente 34 alunos responderam ao inquérito aberto, perfazendo uma percentagem de 25% do total de alunos.

O questionário tem uma escala de pontuação (1 (baixo), 2 (baixo/médio), 3 (médio), 4 (médio/máximo) e 5 (máximo)) que deverá ser escolhida para cada uma das questões, excetuando as questões abertas. O questionário esteve disponível para resposta dos alunos da referida Licenciatura durante todo o semestre de inverno do ano letivo 2012/2013.

4.4.1. Caracterização dos alunos respondentes

Os questionários foram respondidos por 34 alunos da Licenciatura em Educação Básica, inscritos no 1º, 2º e 3º ano. Obtendo resposta para 26 Unidades Curriculares/Docentes

No Gráfico 1 observa-se que dos questionários respondidos 18 alunos (53%) estão inscritos no 3º ano, 12 alunos (35%) estão inscritos no 2º ano e 4 alunos (12%) estão inscritos no 1º ano.

Gráfico 1: Respostas dos alunos por ano letivo



(Adaptado de Relatório de Avaliação Pedagógica (GAGQ, 2013b))

Quanto ao género dos alunos, observa-se que dos 34 alunos respondentes, a maior percentagem é do sexo feminino, representando 97% dos alunos (33) e o sexo masculino representa 3 % dos alunos respondentes (1).

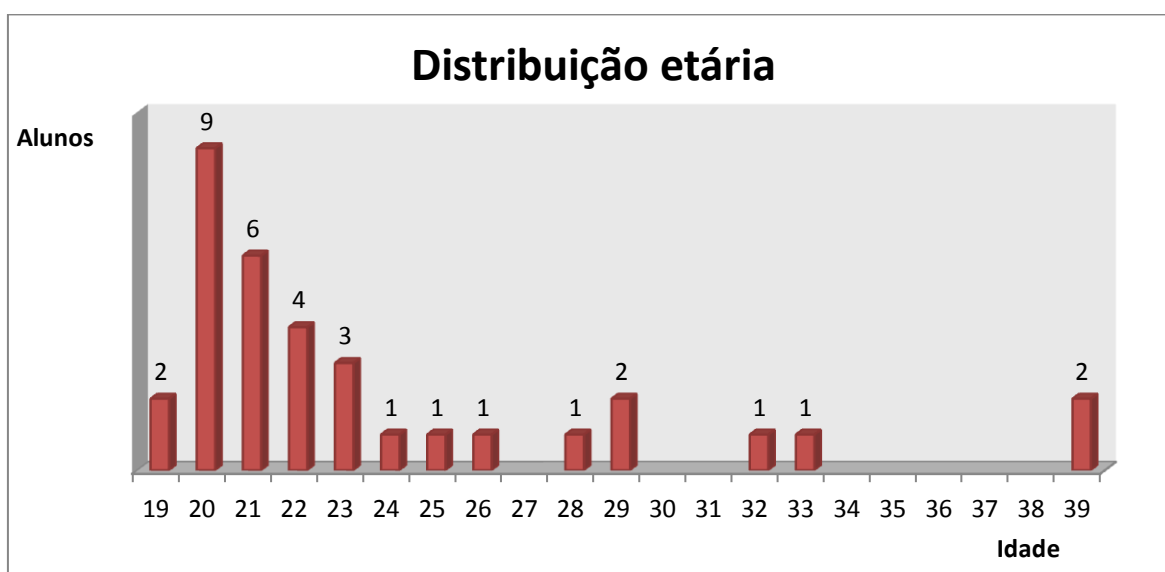
Gráfico 2: Género dos alunos



(Adaptado de Relatório de Avaliação Pedagógica (GAGQ, 2013b))

Quanto à distribuição etária a maioria dos alunos respondentes (22) têm a classe de idade compreendida entre os 20 e 23 anos, seguidos da classe de idade compreendida entre os 24 e 29 anos (6), conforme se mostra no Gráfico 3.

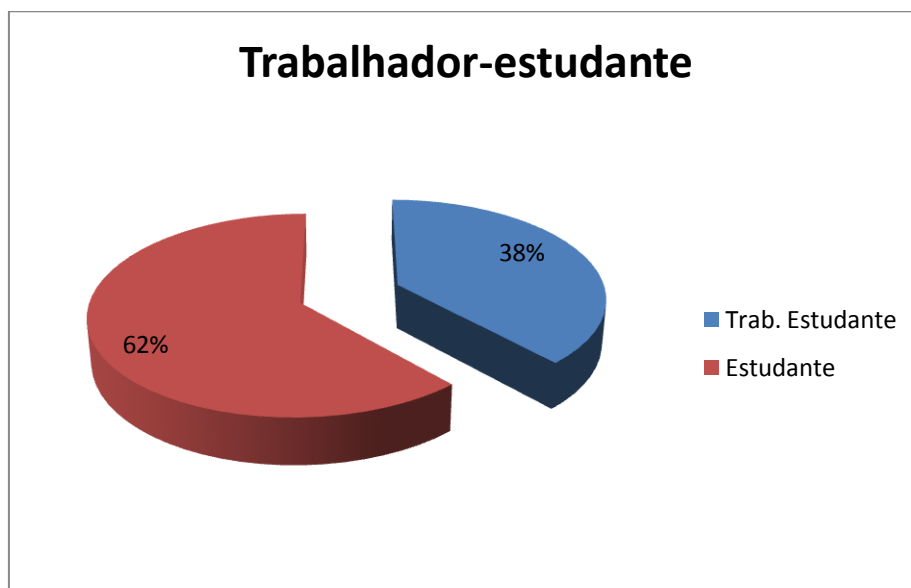
Gráfico 3: Distribuição etária



(Adaptado de Relatório de Avaliação Pedagógica (GAGQ, 2013b))

Dos estudantes respondentes 13 possuem estatuto de trabalhador-estudante e 21 são caracterizados só como estudantes, representando respectivamente 38% e 62% dos alunos respondentes, conforme se mostra no Gráfico 4.

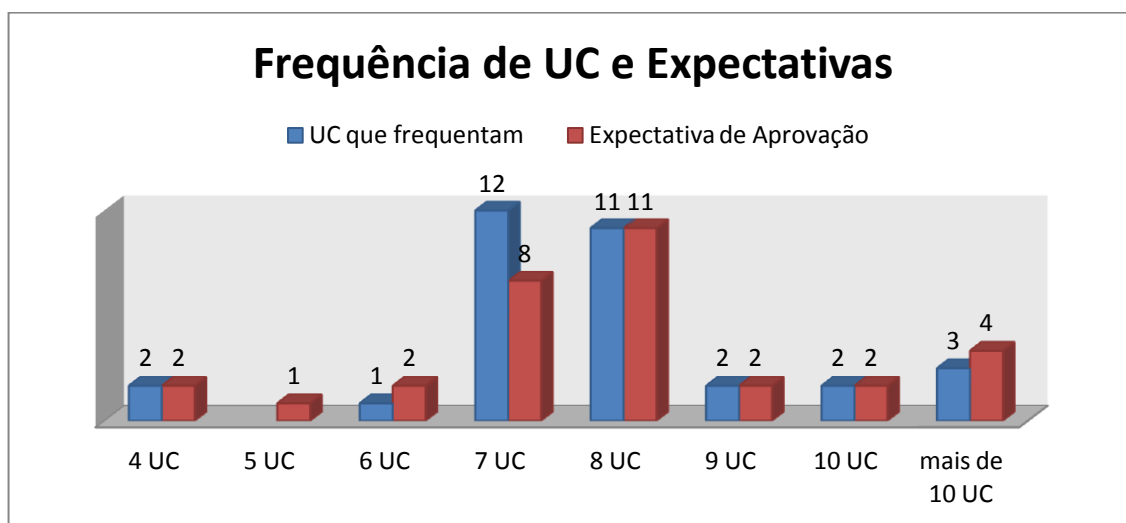
Gráfico 4: Trabalhador-estudante



(Adaptado do Relatório de Avaliação Pedagógica)

No questionário os alunos respondentes informaram em quantas Unidades Curriculares (UC's) estão inscritos e suas expectativas de aprovação às mesmas. Sendo a maioria dos alunos inscritos em 7 ou 8 UC's (23) e com expectativas de aprovação em todas elas (19).

Gráfico 5: Frequência de UC e expectativas de aprovação



(Adaptado do Relatório de Avaliação Pedagógica)

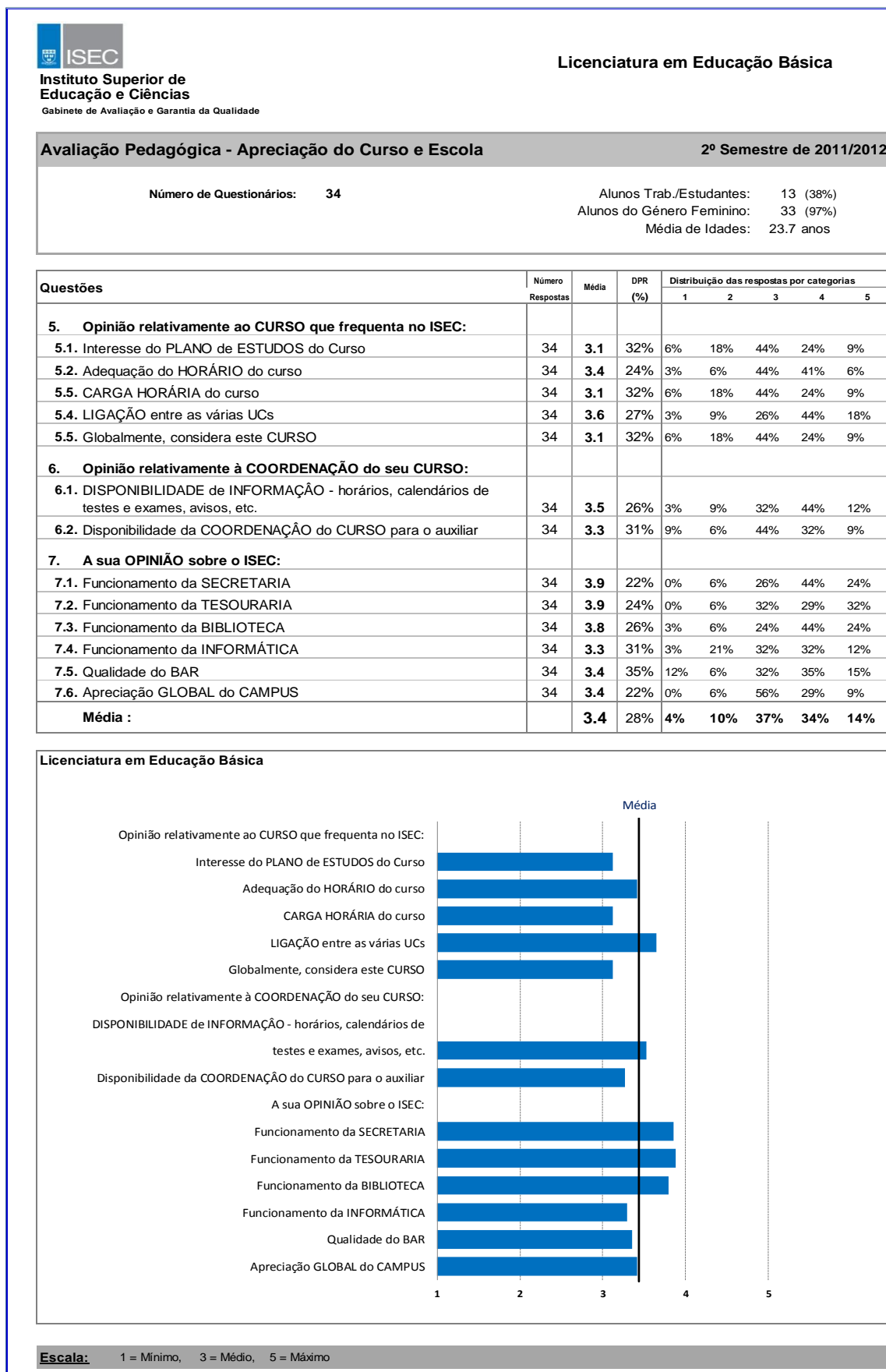
4.4.2. Avaliação do curso e ISEC

Na 2ª parte do questionário os alunos responderam questões sobre o curso que frequentam e o ISEC. As respostas dos alunos sobre o curso e o ISEC são apresentadas no relatório a seguir, para o efeito suas opiniões foram transcritas sem qualquer adaptação ou correção.

De acordo com o GAGQ (2013b), o relatório apresentado a seguir indica as médias e o DPR (Desvio Padrão Relativo) das respostas obtidas.

Figura 14: Relatório de Apreciação do Curso e Escola

Fonte: GAGQ (2013b)





8. Quais os ASPECTOS MAIS POSITIVOS na sua apreciação do curso e/ou ISEC?

- 8.1- Alguns Professores de algumas unidades curriculares
- 8.2- Os aspetos mais positivos do curso são algumas das disciplinas que se relacionam com a prática de um professor ou educador e de os professores do ISEC, na sua maioria, serem excelentes profissionais.
- 8.3- O Isec como instituição sempre esteve disponível para me ajudar no meu percurso académico.
- 8.4- O curso tem sido muito interessante.
- 8.5- O ISEC tem, na grande maioria, docentes extraordinários que inspiram os alunos a ser melhores e a darem mais e melhor de si mesmos.
- 8.6- A simpatia de todos os funcionários e o horário alargado da secretaria
- 8.7- O estágio em relação ao curso e em relação ao Isec as necessidades dos alunos.
- 8.8- A licenciatura em educação básica é muito importante para preparar futuros educadores/professores, como tal penso que o estágio é muito importante e é muito bom que continue a existir nesta licenciatura.
- 8.9- Vagagem do horário para quem trabalha, e uma grande disponibilidade por parte dos professores para nos ajudarem
- 8.10- Acho que temos professores com grande qualidade e temos um horário muito bom.
- 8.11- Docentes bastante qualificados e boa ligação entre as várias unidades curriculares.
- 8.12- Curso: disciplinas variadas, todas de interesse e aprendizagem. Curso muito completo.
ISEC: Boa faculdade, bons professores.
- 8.13- A taxa de empregabilidade é maior, e a nível de relação entre Professor/Aluno é muito positivo.
- 8.14- Bons professores
- 8.15- conseguem trabalhar muito bem com a teoria e prática



9. Quais os ASPECTOS A MELHORAR no Curso e/ou ISEC?

- 9.1- o estatuto do trabalhador estudante, só tenho realmente a dizer que sou trabalhador estudante mas não há diferença entre o trabalhador/estudante e o aluno digamos normal....Acho que deveriam rever o estatuto, porque não existe compreensão pela parte dos professores para os alunos que trabalham e estudam.
- 9.2- professores mais qualificados, para darem a matéria.
- 9.3- O custo da propina, o plano de estudos deve ser mais reduzido, porque a carga leva-nos a não dar o nosso melhor no estágio.
- 9.4- O bar deve sofrer uma reformulação, tanto a nível de qualidade como de preço.
- 9.5- Os aspetos a melhorar são algumas das condições que o ISEC proporciona ao nível dos pavilhões e algumas disciplinas que não são necessárias para uma boa prática de um professor.
- 9.6- No curso a parte da coordenação deveria estar mais disponível para nos ajudar nas dificuldades, que no meu caso tenho tido algumas, pois o meu objectivo é seguir pre - escolar e até este instante o curso tem sido direccionado única e exclusivamente para o 1º ciclo deveria estar melhor dividido, quanto a orientação que recebemos das orientadoras do estágio é quase nenhuma e isso traz nos bastantes dificuldades, assim como alguns professores que nos dão aulas, pois o objectivo deles e "despejar" simplesmente a matéria. Com isto digo também que nestes dois anos de curso tive alguns muito bons professores, que demonstraram interesse e respeito por nós. Assim como acho que o ISEC nos deveria apoiar mais a nível dos estágios, pois sentimo-nos completamente abandonadas nas instituições.
- 9.7- Organização face a informação sobre os estágios.
- 9.8- Se o ISEC se destaca por ter grandes docentes, também se destaca pelo contrário. Deveriam ter em conta a opinião dos alunos, face a alguns docentes, que ano após ano vão recebendo críticas negativas. Se para alguns as queixas parecem funcionar, para outros parece não haver o mínimo impacto. Como aluna do ISEC, entristece-me presenciar determinadas situações. Recomendo também que repensem nos custos dos cursos, de forma a incentivar os alunos a continuar e não a desistir. Os custos de exames são a maior crítica que aponto, visto que, quer por chumbo, quer por melhoria de nota, a quantia a pagar é muito superior à de outras faculdades. Se o custo fosse mais acessível, principalmente para melhoria de nota, haveriam resultados muito mais altos e positivos no final das licenciaturas e mestrados. Por último, creio que organização do ISEC deveria ser revista e melhorada. Muitos são os docentes que exigem prazos mas não os cumprem, e o mesmo se aplica ao ISEC, que no caso de haver um atraso numa propina, a multa é absurda, e os prazos a que se propõem, nunca são cumpridos. Posso dar o exemplo mais atual: os horários. Foi dito aos alunos que os horários iriam ser lançados até 10 do presente mês, até ao momento (19h30 do dia 11 de setembro) ainda não foi divulgado qualquer horário. Não há organização nem se cumprem horários e esse é um aspeto que deve ser melhorado para uma melhor imagem do ISEC.
- 9.9- Exigem que os alunos cumpram prazos, nomeadamente com o pagamento das propinas e entregas de trabalhos. Contudo, muito raramente, os professores cumprem com a entrega das notas.
- 9.10- Em relação ao curso, o estágio deveria ter mais acompanhamento por parte dos docentes com a instituição onde estagiamos, porque por vezes existem algumas questões que não sabemos como resolvê-las. Em relação ao ISEC acho que deveria ter mais atenção às necessidades dos alunos, porque ultimamente só tem reduzido custos mas para seu próprio proveito, esquecendo-se assim um pouco dos alunos que também fazem um grande esforço para continuar a frequentar o ISEC. Por exemplo em relação ao bar, acho que poderiam tentar com que os preços sejam mais acessíveis para todos, ou então arranjar um espaço com condições para podermos aquecer e fazer refeições.
- 9.11- deveriam existir mais cadeiras práticas logo no primeiro ano
- 9.12- Penso que como a licenciatura tem como objectivo preparar futuros professores /educadores deveria ter estágio logo desde o 1ºano.
- 9.13- Em relação ao curso não há nenhum aspecto que quisesse ver melhorado, mas em relação ao ISEC penso que o aspecto do campus não está no seu melhor e a questão do estacionamento que devido ao espaço disponibilizado não deveria ser pago.

4.4.3. Avaliação dos Docentes/UC

Na 3ª parte do questionário os alunos responderam às questões sobre os docentes e respetivas UC.

Conforme o GAGQ (2013b), a avaliação dos docentes /UC obteve 161 respostas e considerou a média destas respostas para cada uma das questões, assim como, o DPR associado. O Relatório de avaliação pedagógica apresenta as seguintes considerações sobre o cálculo da média e DPR do relatório de Resultados Globais dos Docentes do Curso:

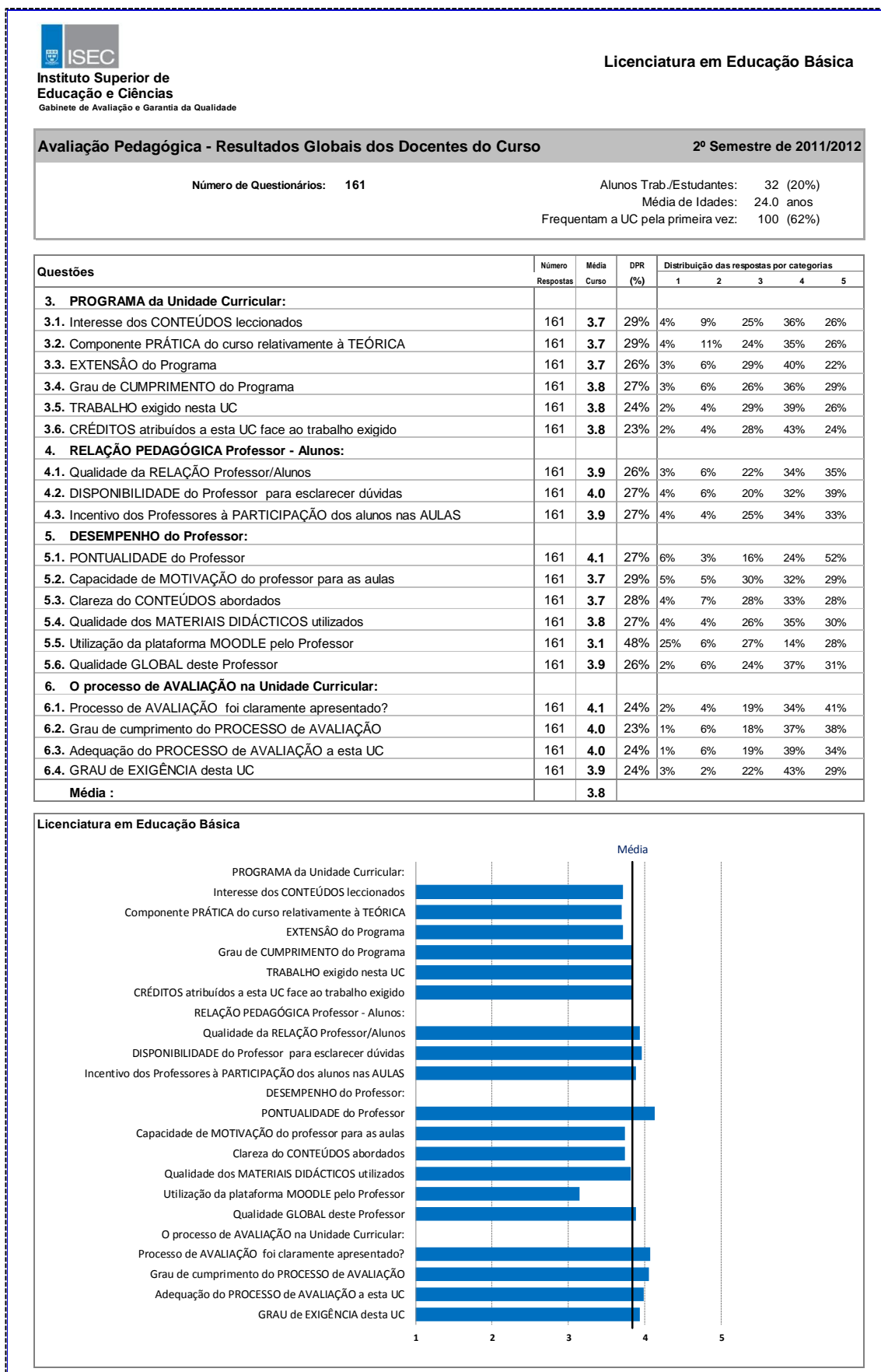
“No relatório de Resultados Globais dos Docentes do Curso constata-se que a média das respostas para o Curso de Licenciatura em Educação Básica do ISEC é de 3.8 numa escala de 1 a 5. Esta será a média que será utilizada como referência nas respostas individuais de cada par Docente/UC.

As respostas apresentam na sua globalidade resultados bastante positivos com apenas um ligeiro desvio negativo. Este desvio negativo está associado a uma classificação mais baixa do parâmetro “Utilização da plataforma MOODLE pelo Professor”. ” (GAGQ, 2013b)

A seguir apresenta-se os Resultados Globais dos Docentes do Curso.

Figura 15: Resultados Globais dos Docentes do Curso

Fonte: GAGQ (2013b)



4.4.4. Resultados

Quanto aos resultados obtidos, observa-se que os alunos da Licenciatura em Educação Básica na sua maioria são do sexo feminino, na faixa etária dos 20 a 23 anos, e 38% dos alunos respondentes têm estatuto de trabalhador-estudante.

A média dos resultados globais do Relatório de Apreciação do Curso e Escola avaliados pelos alunos respondentes é médio (3.4). Apresentando inclusive os aspetos mais positivos do curso e do ISEC, tais como, *“bons professores; boa faculdade; simpatia dos funcionários da secretária; ajuda no percurso académico; entre outros”*. Por outro lado, também são apresentados os aspetos a melhorar no curso e no ISEC, os quais podemos citar: *“Não existe compreensão da parte dos professores para o trabalhador-estudante; o bar deve sofrer uma reformulação; maus professores; cumprimento dos prazos por parte do ISEC e dos professores; entre outros”*. Os aspetos positivos e a melhorar informados pelos alunos são importantes para a instituição pois através deles se conhece as necessidades, exigências e sugestões dos alunos, melhorando assim, os objetivos de garantia da qualidade nos serviços prestados pela instituição.

Quanto aos Resultados Globais dos Docentes do Curso a avaliação média dos alunos respondentes é a mesma, ou seja, classificam como médio (3.8). No entanto, observa-se que a classificação dada para o item 5.5 - *“utilização da plataforma MOODLE pelo professor”* - tem 25% das respostas classificadas como baixo (1), sendo um ponto fraco que deverá ser considerado para melhorias futuras no curso. Um dos pontos fortes é a classificação máxima (5) nas respostas obtidas, tais como os itens: 5.2 (Capacidade de motivação do professor para as aulas), 6.1 (O processo de avaliação foi claramente apresentado?) e 4.2 (disponibilidade do professor para esclarecer dúvidas).

Chaleta, et. Al., (2012) ao citar Ramsden refere-se que ao identificar,

“os pontos fortes e os pontos fracos, bem como o processo de avaliação de cursos e instituições, através de indicadores quantitativos de eficácia podem contribuir para a melhoria contínua da qualidade do processo ensino e de aprendizagem pois permite a introdução de novas ideias e de melhores práticas e a remoção dos obstáculos que vão surgindo”.

Os questionários depois de serem respondidos têm os seus dados tratados pelo GAGQ. Os resultados obtidos são apresentados no Relatório de Avaliação Pedagógica e entregues aos Diretores do Curso, Escola e aos respectivos docentes avaliados para análise e melhorias quando necessárias.

5. Considerações Finais e Trabalho Futuro

Com o presente trabalho pretendeu-se apresentar os esforços do ISEC para implementação do SGQ e o cumprimento das exigências da A3ES para obtenção de acreditação dos seus ciclos de estudos.

A implementação do SGQ não quer dizer que os serviços e processos da instituição são perfeitos, sem falhas e sempre estão em conformidade, aliás é o contrário, a instituição deverá monitorizar os seus processos, mantendo-os sempre atualizados, assim como, proceder as melhorias e ações corretivas necessárias.

Apesar da implementação do SGQ ter iniciado em 2010, até a presente data o sistema continua em fase de implementação e adequação, porém já observa-se os resultados da mudança organizacional no ISEC, nomeadamente, as acreditações aprovadas pela A3ES nos cursos de gestão (Licenciaturas de Gestão Hoteleira, Gestão Autárquica e Gestão Aeronáutica, e o Mestrado em Gestão Autárquica) e novos cursos (Licenciatura de Energia Renováveis e Ambiente). De ressaltar que o SGQ ainda é muito novo dentro da instituição e não podemos relatar resultados e conclusões concretas advindas da sua implementação.

Até o momento o ISEC obteve junto da A3ES somente a acreditação isolada de alguns dos seus cursos e está movendo esforços no sentido de acreditar a instituição. A acreditação de toda a instituição, e não somente dos cursos isolados, é uma mais-valia pois a instituição tem autorização da A3ES para abrir novos cursos sem que seja solicitada uma acreditação preliminar daquele curso, podendo desta forma aumentar a oferta formativa.

Durante o presente trabalho a autora encontrou algumas dificuldades e perguntas sem respostas, pelo que é óbvio devido o SGQ ser tão jovem e ainda está numa fase de implementação. Prevê-se que a maturidade do processo irá responder as questões ora em aberto, entretanto, exemplifico-as em seguida como sugestões de melhoria:

- ✓ Não existe um tempo de resposta determinado para os pedidos efetuados pelos alunos/clientes na secretaria. Sendo que é fundamental estabelecer um prazo para que as respostas sejam dadas sem prejudicar os interesses dos alunos/clientes;

- ✓ Baixa participação dos alunos na avaliação do curso, através dos inquéritos abertos existentes no sítio do ISEC na internet. Sugerindo que seja realizada uma maior divulgação (além da já existente) e consciencialização dos alunos para a importância do mesmo. Para tal, a divulgação poderá ser feita de sala em sala, com a colaboração dos responsáveis de curso e docentes, os alunos são convidados a se deslocarem para uma sala com computadores para que seja efetuada a avaliação;
- ✓ Não foi realizada sessão de formação/sensibilização com todos os funcionários do ISEC, tendo sido realizada somente com alguns funcionários. Sugerindo que seja planeado um programa de formação interna no que respeita ao SGQ.
- ✓ Não foi possível obter os indicadores de desempenho advindos do SGQ. Sugerindo a criação um sistema de indicadores para que as decisões futuras sejam tomadas com base nos factos gerados por este.

O presente trabalho, entretanto, contribuiu para apresentação dos conceitos de alguns autores sobre o tema aqui abordado, assim como, realçar a importância da implementação de um SGQ em uma IES, baseado na norma ISO 9001:2008, e a possibilidade de adequação dos requisitos da ISO com os critérios da A3ES.

Podemos concluir que o objetivo proposto pelo presente trabalho foi atingido e abre caminho para futuros trabalhos pois como já dito anteriormente o SGQ ainda está em implementação.

Assim, este trabalho não está terminado pois ainda existem questões para serem esclarecidas e aprofundadas, sugerindo portanto um trabalho a ser desenvolvido no futuro tendo em consideração o seguinte:

- O SGQ ainda não está implementado (no todo) na instituição, devendo verificar se a sua implementação inicial foi concluída com sucesso e se atingiu o seu objetivo;
- Saber qual a opinião dos funcionários sobre a implementação do SGQ e a mudança gerada na instituição;
- Saber a opinião dos docentes e discentes sobre o SGQ e se sentiram mudanças positivas/negativas dentro da instituição;
- Clarificar se o planeamento estratégico desenvolvido reflete o desdobramento e objetivos dos processos identificados;

- Averiguar se a acreditação de toda a instituição pela A3ES foi um fator benéfico tendo em vista os custos da acreditação.

De salientar que o SGQ é o primeiro passo para a implementação de outros sistemas, tais como, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social, sugerindo assim, que seja realizado um estudo sobre os benefícios da implementação de tais sistemas a partir do SGQ, criando então o Sistema de Gestão Integrada.

Bibliografia

- A3ES. 2013.** *Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior*. [Online] 2013. [Citação: 10 de Abril de 2013.] <http://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/estrutura-organizacional>.
- . **2013b.** *Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior*. [Online] 2013b. [Citação: 25 de Abril de 2013b.] <http://www.a3es.pt/>.
- . **2013c.** *Curso de formação para estudantes*. Lisboa : s.n., 2013c.
- ALBARELLO, Luc, et al. 1995.** *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa : Gradiva, 1995.
- ALCÂNTARA, Valderí de Castro, et al. 2012.** *Mensuração da satisfação dos alunos de uma instituição de ensino superior: dimensões e implicações*. 2012.
- ANTÓNIO, Nelson Santos e TEIXEIRA, António. 2009.** *Gestão da Qualidade - De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa : Sílabo, 2009. ISBN: 978-972-618-333-4.
- APQ. 2013.** Associação Portuguesa para a Qualidade. [Online] 23 de 06 de 2013. <http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=145&idcm=38>.
- ARMSTRONG, Michael J. 2003.** *Students as Clients: A professional services model for business education*. s.l. : Academy of Management Learning and Educations, 2003. pp. 371-374. Vol. 2.
- BARAÑANO, Ana Maria. 2004.** *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa : Sílabo, 2004. ISBN 972-618-312-X.
- BENNEWORTH, Paul e JONGBLOED, Ben W. 2009.** *Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation*. Springer 2009.
- BORGES, Carla Guedes de Oliveira Leitão. 2010.** *Implementação da ISO 9001:2008 no ensino superior. O Caso da ESEnfDAG*. 2010. Dissertação de mestrado.
- CARVALHO, Marly Monteiro e PALLADINI, Edson Pacheco. 2012.** *Gestão da Qualidade - Teoria e Casos*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2012. ISBN 978-85-352-4887-6.
- CHALETA, Elisa, et al. 2012.** *Adaptação e Validação do CEQ - Questionário de Experiência no Curso - Contributo para a Qualidade do Ensino Superior Português*. 2012.

- DGES. 2013.** Direção-Geral do Ensino Superior. [Online] 2013. [Citação: 15 de Abril de 2013.] <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/Coopera%C3%A7%C3%A3o+Internacional/Coopera%C3%A7%C3%A3o+Multilateral/OCDE/>.
- ENQA. 2009.** *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki, Finland : ENQA, 2009. ISBN 952-5539-05-9.
- FERNANDES, António José. 1995.** *Métodos e regras para elaboração de trabalhos académicos e científicos*. Porto : Porto, 1995. ISBN 972-0-34204-8.
- FRANZ, Randal S. 1998.** Whatever you do, don't Treat your Students Like Customers! *Journal of Management Education*. 1998, Vols. 22, 1, pág. 63-69.
- GAGQ. 2013a.** [Online] 2013a. <http://www.isec.universitas.pt/index.php/pt/isec2/gabinete-de-avaliacao-e-garantia-da-qualidade>.
- . **2013b.** *Avaliação Pedagógica - Licenciatura em Educação Básica (2º Semestre - Verão - ano lectivo 2011/2012)*. Lisboa : s.n., 2013b.
- . **2013.** *Documentação entregue em reuniões presenciais*. Lisboa : s.n., 2013.
- GARCIA, Maria da Glória. 2008.** *Autonomia Universitária e Avaliação da Qualidade do Ensino Universitário*. Lisboa : Universidade Católica, 2008. ISBN: 978-972-54-0210-8.
- HARRINGTON, James. 1993.** *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo : Makron Books, 1993.
- HOOPER, Jeffrey H. 2002.** QSP. [Online] Maio de 2002. [Citação: 15 de Junho de 2013.] http://www.qsp.org.br/abordagem_processo.shtml.
- ISEC. 2013.** [Online] 01 de Maio de 2013. <http://www.isec.universitas.pt/index.php/pt/>.
- . **2013b.** [Online] 2013b. [Citação: 15 de Junho de 2013.] <http://www.isec.universitas.pt/index.php/pt/servicos2/secretaria2>.
- . **2011.** *Manual da Qualidade*. Lisboa : s.n., 2011.
- . **2011b.** Relatório Anual de 2011. [Online] 2011b. [Citação: 14 de Maio de 2013.] http://www.isec.universitas.pt/images/Relatorio_Anual_2011_.pdf.
- ISO. 2013.** International Organization for Standardization. [Online] 2013. [Citação: 24 de Maio de 2013.] http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm.
- . **2013b.** *ISO 18420 Quality management systems - Requirements for education organizations - Draft*. Estados Unidos da América : s.n., 2013b.

- , **2013a.** *ISO/TC 176/SC 1 N429 Quality Management Principles*. France : s.n., 2013a.
- , **2005.** NP EN ISO 9000:2005. *Sistema de Gestão da Qualidade*. 2005.
- , **2008.** NP EN ISO 9001:2008. *Sistemas de Gestão da Qualidade*. 2008.
- , **2000.** NP EN ISO 9004:2000. *Sistemas de Gestão da Qualidade*. 2000.
- , **2013c.** *Survey Analyses Collated - ISO/TC 176/WG5 N 51*. Estados Unidos da América : s.n., 2013c.
- KOTLER, Philip. 2000.** *Administração de Marketing*. São Paulo : Prentice Hall, 2000.
- LEGISLAÇÃO.** *Decreto Lei nº 369/2007 de 5 de Novembro*. s.l. : Diário da República, 1ª série - Nº 212.
- , *Lei nº 38/2007 de 16 de Agosto de 2007*. s.l. : Diário da República, 1ª Série - Nº 157 - 16 de Agosto de 2007 - Assembleia da República.
- LOPES, Luísa, RAPOSO, Mário. 2002.** Marketing do ensino superior: compreender o cliente.... *In XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. XII, 2002.
- MATOS, Manuel, et al. 2013.** *Deverão os estudantes do Ensino Superior ser considerados e tratados como clientes?* Tróia : Comunicação apresentada no IV Encontro de Investigadores da Qualidade, 2013.
- MORAIS, Natércia Margarida da Conceição Ferreira. 2005.** *Percepções do Ensino pelo Alunos: Proposta de Instrumento de Avaliação para o Ensino Superior*. Braga : s.n., 2005. Dissertação de Mestrado.
- PALADINI, Edson Pacheco e CARVALHO, Marly Monteiro de. 2012.** *Gestão da Qualidade - Teoria e Casos*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2012. ISBN 978-85-352-4887-6.
- PINHEIRO, Ana Paula Pereira. 2008.** *O impacto de um sistema de gestão da qualidade na modernização da Administração Pública: O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis*. Aveiro : s.n., 2008. Dissertação de Mestrado.
- PINTO, Abel e SOARES, Iolanda. 2010.** *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*. Lisboa : Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-532-1.
- PIRES, António Ramos. 1999.** *Inovação e desenvolvimento de novos modelos, técnicas e métodos de apoio à concepção*. Lisboa : Sílabo, 1999. ISBN 972-618-203-4.
- , **2007.** *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa : Sílabo, 2007. ISBN: 978-972-618-333-4.

- . **2012.** *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa : Sílabo, 2012. 978-972-618-663-2.
- POLAT, Soner. 2012.** *The factors tha students consider in university and departament selection: A qualilative and quantitative study of Kacaeli University, Faculty of education students*. [ed.] Elsevier. s.l. : Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2012. pp. 2140-2145.
- REIS, Felipa Lopes dos. 2010.** *Como elaborar uma dissertação de mestrado - segundo Bolonha*. Lisboa : Pactor, 2010. ISBN 978-989-693-000-4.
- SANTOS, Sérgio Machado dos. 2011.** *Análise comparativados processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. Lisboa : Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, 2011. ISBN: 978-989-97174-3-5.
- SARAIVA, Margarida e ROLO, Ana. 2009.** Qualidade e inovação: principais implicações nas organizações portuguesas. *TMQ - Qualidade - N° 0*. 1ª Edição, 2009.
- SOARES, José Eduardo Figueiredo e ALMEIDA, Isabel. 2009.** Qualidade: tendências actuais e futuras. *TMQ - Qualidade - N° 0*. 1ª Edição, 2009.
- TEIXEIRA, António, SARAIVA, Margarida. 2009.** *Temas em Métodos Quantitativos - Qualidade - N° 0 - A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*. Lisboa : Sílabo, 2009. ISBN: 978-972-618-521-5.
- TRIBUS, M. 1990.** ASQ. *Statistics Division Newlestter*, n°3, pag. 2. 1990.
- VALLS, Valéria Martin. 2004.** O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e a sua aplicação nos serviços de informação. *Ci. Inf., Brasília*. 2004, Vols. 33, nº 2.

ANEXOS

ANEXO I

CRITÉRIOS DE

APRECIACÃO PARA A

AUDITORIA

Fonte: Manual para o processo de auditoria – A3ES (2011)

ÁREA DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE APRECIÇÃO			
	Desenvolvimento insuficiente	Desenvolvimento parcial	Desenvolvimento substancial	Desenvolvimento muito avançado
1. Política institucional para a qualidade	Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do sistema de qualidade não estão definidos e/ou documentados.	Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do sistema de qualidade estão definidos e documentados, mas de forma não suficientemente clara e objetiva.	Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do sistema de qualidade estão definidos e documentados de forma clara e objetiva.	Para além do critério anterior, a documentação e a definição de responsabilidades estão muito bem organizadas, contribuindo para a promoção do sistema no seu todo.
<p>2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade, relacionados com os aspetos básicos da missão institucional:</p> <p>2.1 Ensino e aprendizagem</p> <p>2.2 Investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível</p> <p>2.3 Colaboração inter-institucional e com a comunidade</p> <p>2.4 Políticas de gestão do pessoal</p> <p>2.5 Serviços de apoio</p> <p>2.6 Internacionalização</p>	<p>Verifica-se uma das seguintes situações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não existem procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação; - Existem procedimentos, mas a informação gerada não é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade, ou esses procedimentos não conseguem identificar instâncias de qualidade deficiente. 	<p>Existem alguns procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação, mas a informação recolhida é apenas usada casuisticamente.</p> <p>Os processos de garantia da qualidade são suficientes para identificar instâncias de qualidade deficiente, embora o seu objetivo seja essencialmente o de manter o nível de qualidade existente.</p>	<p>Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação.</p> <p>A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.</p> <p>Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.</p>	<p>Existem todos os procedimentos essenciais para a garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação.</p> <p>A informação é usada de uma forma sistemática e são apresentadas evidências consistentes de que esse uso é orientado para a melhoria contínua do ensino e demais atividades.</p> <p>Instâncias de qualidade deficiente são sistematicamente detetadas e tratadas de forma eficaz, estando instalados mecanismos eficazes de acompanhamento dos planos de ação para melhoria.</p> <p>A cultura organizacional apoia a inovação e a conceção e implementação de novas ideias.</p>

ÁREA DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE APRECIÇÃO			
	Desenvolvimento insuficiente	Desenvolvimento parcial	Desenvolvimento substancial	Desenvolvimento muito avançado
3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão	A articulação não existe ou é incipiente.	Existe articulação, mas esta não promove de forma adequada a melhoria da gestão estratégica.	O sistema de garantia da qualidade está interligado com as atividades e a gestão estratégica da instituição. A informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição. São apresentadas evidências dessa interligação, bem como da monitorização e melhoria do desempenho da instituição.	A garantia da qualidade é parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica. Os órgãos de gestão apoiam o sistema. São apresentadas evidências consistentes de que a informação é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento da instituição, bem como para a monitorização e melhoria do seu desempenho.
4. Participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia da qualidade	Não existe participação visível da maioria das partes interessadas no sistema de garantia da qualidade.	Algumas das partes interessadas internas ou externas (estudantes, docentes e investigadores, serviços de apoio, administração, antigos alunos, empregadores) não participam no sistema.	Existe uma participação ativa no sistema por parte de estudantes e do pessoal da instituição. As partes interessadas externas também participam nos processos de garantia da qualidade.	Todos os atores internos participam ativa e empenhadamente no sistema, não só em termos formais, mas também na prática. São apresentadas evidências consistentes de que os parceiros externos estão igualmente envolvidos e têm um papel relevante no sistema.
5. Sistema de informação – mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação	Verifica-se uma das seguintes situações: - Vários atores internos não são incluídos na recolha de informação; - A recolha de informação não obedece a procedimentos predefinidos; - Não existe divulgação de informação	A informação recolhida não é divulgada de forma não sistemática. As necessidades de informação por parte de vários atores internos não são suficientemente tomadas em consideração.	O sistema gera informação relevante, que é dada a conhecer de forma sistemática aos diferentes atores internos.	A instituição dispõe de procedimentos bem estabelecidos para a recolha, tratamento e análise de informação orientada aos diferentes atores internos. São apresentadas evidências consistentes de que, nas suas comunicações internas, a instituição se focaliza ativamente na qualidade.

ÁREA DE ANÁLISE	CRITÉRIOS DE APRECIÇÃO			
	Desenvolvimento insuficiente	Desenvolvimento parcial	Desenvolvimento substancial	Desenvolvimento muito avançado
6. Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas	A perspectiva dos parceiros externos não é considerada no sistema de garantia da qualidade e/ou não lhes é fornecida a informação prevista na lei.	A perspectiva dos parceiros externos foi considerada no planeamento do sistema, mas não de forma consistente. Existe divulgação externa de informação, mas não de forma suficientemente adequada e sistemática.	A instituição identificou as partes interessadas externas e tomou em consideração as suas necessidades de informação. Os resultados gerados pelo sistema de garantia da qualidade estão disponíveis para os principais parceiros e partes interessadas.	A política institucional para a comunicação externa está ativamente focalizada na qualidade. São apresentadas evidências consistentes de que a informação divulgada é atualizada, objetiva e transparente, e obedece a finalidades bem definidas em função das diversas partes interessadas.
7. Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade	A instituição não dispõe de mecanismos suficientemente estabelecidos para a monitorização e desenvolvimento do sistema de garantia da qualidade.	Existe monitorização do sistema, mas de forma casuística, sem contributo efetivo para a sua melhoria.	A instituição monitoriza o funcionamento do sistema de garantia da qualidade. As ações para melhoria do sistema são regularmente planeadas e estão documentadas.	São apresentadas evidências consistentes de que a instituição monitoriza, avalia e melhora sistematicamente o funcionamento do sistema e acompanha de forma abrangente os seus impactos e consequências.
8. O sistema interno de garantia da qualidade, apreciado na globalidade	Os procedimentos de garantia da qualidade na instituição ocorrem apenas de forma casuística e isolada, sem obedecerem a uma ideia clara para o funcionamento do sistema.	Existem procedimentos de garantia da qualidade em relação a algumas das atividades da instituição. Há alguma evidência da eficácia do sistema na melhoria das atividades. A conceção do funcionamento do sistema está insuficientemente desenvolvida. Os procedimentos de garantia da qualidade não estão articulados como um sistema uniforme e a funcionar bem.	O sistema cobre a maioria das atividades da instituição. São apresentadas evidências claras sobre a eficácia do sistema de garantia da qualidade na melhoria contínua das atividades. Os procedimentos de garantia da qualidade constituem um todo articulado e bem definido, que funciona bem.	O sistema cobre todas as atividades nucleares da instituição e contempla a definição explícita de objetivos de qualidade em relação a essas atividades. Existem evidências sistemáticas sobre a eficácia do sistema e o seu contributo para a melhoria da qualidade. Os procedimentos de garantia da qualidade constituem um sistema global bem articulado, documentado, dinâmico e eficaz.

[Adaptado de FINHEEC (2008)]

ANEXO II

REFERENCIAIS PARA OS SISTEMAS INTERNOS DE GARANTIA DA QUALIDA- DE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Fonte: Manual para o processo de auditoria – A3ES (2011)

“REFERENCIAIS PARA OS SISTEMAS INTERNOS DE GARANTIA DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os referenciais a seguir apresentados, que se encontram formulados em termos de proposições que caracterizam um sistema interno de garantia da qualidade consolidado e consonante com os padrões europeus e os requisitos legais aplicáveis, têm por objetivo fornecer um conjunto de orientações gerais que possam auxiliar as instituições de ensino superior na conceção e implementação dos seus sistemas de qualidade.

Referencial 1 - Definição da política e objetivos de qualidade: *A instituição consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis.*

Nesse sentido, a instituição preparou, aprovou formalmente e publicitou documentação em que exprime a política institucional e os objetivos para a qualidade, que inclui, nomeadamente:

- A estratégia institucional para a melhoria contínua da qualidade e padrões de qualidade;*
- A organização do sistema de garantia da qualidade, indicando as responsabilidades dos diferentes órgãos e níveis de gestão neste domínio;*
- As formas de envolvimento dos estudantes e demais partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade;*
- O modo de implementação, acompanhamento e revisão da política para a qualidade.*

Referencial 2 – Definição e garantia da qualidade da oferta formativa: *A instituição dispõe de mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta formativa, tendo desenvolvido metodologias para a aprovação, acompanhamento e revisão periódica dos seus cursos e graus.*

A instituição promoveu, a este propósito, a definição de:

- Procedimentos e critérios para organizar, informar e decidir sobre os processos de criação, de modificação, de suspensão ou de extinção de cursos (conducentes ou não a grau), com identificação dos órgãos e partes interessadas internas e externas envolvidos nesses processos;*

- *Sistemas de recolha e análise de informação, incluindo o feedback proveniente de antigos alunos, empregadores e outros parceiros externos relevantes, para servir de base à tomada de decisões quanto à manutenção, atualização ou renovação da oferta formativa;*

- *Procedimentos para a revisão periódica regular dos cursos (com participação de especialistas externos) e para assegurar a implementação das melhorias definidas a partir do processo de revisão;*

- *Objetivos de aprendizagem explícitos para cada curso, os quais se encontram publicamente disponíveis.*

Referencial 3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes:

A instituição está dotada de procedimentos que permitem promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes.

Para a prossecução deste objetivo, a instituição:

- *Dedica a devida atenção à conceção e conteúdos de cada curso e do respetivo currículo, promovendo, nomeadamente, a definição dos objetivos de aprendizagem de cada unidade curricular do curso, bem como dos conceitos nucleares a adquirir, dos materiais de trabalho disponíveis, das formas de avaliação das aprendizagens e da programação das atividades na lecionação da unidade curricular, com uma particular atenção ao esforço de trabalho do aluno;*

- *Define as diretrizes e regulamentos respeitantes à organização do ensino e aos estudantes;*

- *Define procedimentos para a seleção e recrutamento de estudantes;*

- *Desenvolve mecanismos para promover o apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes, bem como ações de integração e de promoção do sucesso académico, e promove a avaliação periódica destes mecanismos;*

- *Promove atividades de investigação e inovação para os estudantes;*

- *Define procedimentos para monitorizar, avaliar e melhorar os processos e resultados do ensino e aprendizagem, garantindo o envolvimento de estudantes, docentes e outras partes interessadas relevantes;*

- *Garante que a avaliação dos estudantes é efetuada de acordo com critérios, regulamentos e procedimentos previamente definidos e publicitados, e que são aplicados de forma consistente;*

- *Promove procedimentos para avaliar a integração e evolução profissional dos graduados;*

- *Define mecanismos para lidar com reclamações e sugestões.*

Referencial 4 – Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível: *A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a atividade científica, tecnológica, artística e de desenvolvimento profissional de alto nível adequada à sua missão institucional.*

As políticas de investigação e desenvolvimento da instituição abordam, nomeadamente:

- *Mecanismos de institucionalização e gestão da investigação;*

- *Mecanismos de articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contacto dos estudantes com atividades de investigação e inovação desde os primeiros anos;*

- *Mecanismos de valorização económica do conhecimento;*

- *Procedimentos para a monitorização, avaliação e melhoria dos recursos humanos e materiais afetos à investigação e desenvolvimento, da produção científica, tecnológica e artística, dos resultados da valorização do conhecimento e dos resultados da articulação entre o ensino e a investigação.*

Referencial 5 – Relações com o exterior: *A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.*

No âmbito das políticas de interação com o exterior, a instituição dispõe de procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de interface e ação externa, designadamente no que se refere:

- *À colaboração interinstitucional;*

- *À prestação de serviços ao exterior;*

- *À ação cultural, desportiva e artística no exterior;*

- *À integração em projetos e parcerias nacionais;*

- *Ao contributo para o desenvolvimento regional e nacional, adequado à missão institucional;*

- *À captação de receitas próprias através da atividade desenvolvida.*

Referencial 6 – Recursos humanos: A instituição conta com mecanismos apropriados para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal de apoio se efetua com as devidas garantias de qualificação e competência para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias.

Nesse sentido, a instituição:

- Dispõe de procedimentos que lhe permitem a recolha e análise de informação sobre as necessidades de pessoal docente e de apoio (nomeadamente o perfil funcional e o perfil de competências), de acordo com a sua política de recursos humanos;

- Dispõe de mecanismos para a recolha e análise de informação relativa às competências e aos resultados da atuação do pessoal docente e pessoal não docente, com vista à avaliação de desempenho, à formação, à promoção e ao reconhecimento do mérito, e dotou-se de procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.

Referencial 7 – Recursos materiais e serviços: A instituição está dotada de mecanismos que lhe permitem planejar, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais atividades científico-pedagógicas.

Com esta finalidade, a instituição dispõe de mecanismos que permitem a recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços, incluindo os serviços de apoio aos estudantes, e dotou-se de procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.

Referencial 8 – Sistemas de informação: A instituição está dotada de mecanismos que permitem garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e demais atividades.

Neste âmbito, a instituição:

- Dispõe de mecanismos que permitem obter informação sobre as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas em relação à qualidade das formações e serviços oferecidos;

- Conta com sistemas de recolha de informação para o levantamento de resultados e outros dados e indicadores relevantes, que incluem, nomeadamente:

- a progressão dos estudantes e taxas de sucesso;

- *a empregabilidade dos graduados;*
- *a satisfação dos estudantes com os seus cursos;*
- *a eficácia dos docentes;*
- *o perfil da população estudantil;*
- *os recursos de aprendizagem disponíveis e os seus custos;*
- *os indicadores chave de desempenho adotados pela própria instituição.*

- Definiu procedimentos para regular e garantir os processos de tomada de decisão relacionados com a utilização dos resultados, bem como as estratégias de atuação para a melhoria dos processos e resultados;

- Dispõe de formas de envolvimento das partes interessadas na aferição, análise e melhoria dos resultados.

Referencial 9 – Informação pública: *A instituição está dotada de mecanismos que permitem a publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos, graus e diplomas oferecidos e das demais atividades que desenvolve.*

Para este efeito, a instituição estabeleceu procedimentos para a prestação regular de informação pública acerca de um conjunto pré-definido de dados e resultados.

Referencial 10 – Internacionalização: *A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar as suas atividades de cooperação internacional.*

No âmbito das suas políticas de internacionalização, a instituição definiu procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de índole internacional, designadamente as relativas:

- À participação/coordenação em atividades internacionais de educação e formação;*
- À participação/coordenação em projetos internacionais de investigação;*
- À mobilidade de estudantes, docentes e funcionários.”*

ANEXO III

QUESTIONÁRIO

Fonte: GAGQ (2013)



ISEC - Licenciatura em Educação Básica

Responda ao Questionário como aluno do curso de Licenciatura em Educação Básica do ISEC.

Este questionário tem duas partes:

Parte A - Avaliação do Curso e da Escola,

Parte B - Avaliação dos Professores e Unidades Curriculares (UCs) que frequentou no presente semestre, o Semestre de Verão de 2011/2012.

Nas questões com a escala de 1 a 5 tenha em conta que

- 1 = valor mais baixo,
- 2 = classificação entre baixo e médio,
- 3 = valor médio da escala,
- 4 = classificação entre médio e máximo,
- 5 = valor máximo.

Este questionário é anónimo e destina-se, com a sua ajuda, a melhorar os cursos do ISEC.

**Obrigatório*

Parte A - Avaliação do Curso e da Escola

1.1 - É aluno de que ano ? *

- ☐ 1º Ano
- ☐ 2º Ano
- ☐ 3º Ano

1.2 - Tem estatuto de Trabalhador-Estudante ? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.1 - Idade ? *

2.2 - Género ? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3 - Quantas UCs frequentou no actual semestre, o 2º Semestre deste ano ? *

4 - Destas, a quantas UCs espera obter aproveitamento ? *

5 - Qual a sua opinião relativamente ao CURSO que frequenta no ISEC? *

	1 - Mínimo	2	3 - Médio	4	5 - Máximo
Interesse do PLANO de ESTUDOS do Curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do HORÁRIO do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARGA HORÁRIA do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LIGAÇÃO entre as várias UCs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalmente, considera este CURSO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 - Qual a sua opinião relativamente à COORDENAÇÃO do seu CURSO? *

	1 - Mínimo	2	3 - Médio	4	5 - Máximo
DISPONIBILIDADE de INFORMAÇÃO - horários, calendários de testes e exames, avisos, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade da COORDENAÇÃO do CURSO para o auxiliar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 - A sua OPINIÃO sobre o ISEC? *

	1 - Mínimo	2	3 - Médio	4	5 - Máximo
Funcionamento da SECRETARIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionamento da TESOUREARIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionamento da BIBLIOTECA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionamento da INFORMÁTICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do BAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apreciação GLOBAL do CAMPUS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 - Quais os ASPECTOS MAIS POSITIVOS na sua apreciação do curso e/ou ISEC?

(Seja, por favor, sucinto e objectivo)

9 - Quais os ASPECTOS A MELHORAR no Curso e/ou ISEC?

(Seja, por favor, sucinto e objectivo)



Pede-se de seguida a sua apreciação sobre cada uma das UCs que frequentou.

Pode dar-nos a sua opinião até 8 (oito) UCs por inquérito.

Se frequentou mais que oito UCs, avalie as primeiras oito UCs no primeiro inquérito e volte a responder para as restantes num novo inquérito.

Continuar »

Tecnologia do [Google Docs](#)

ISEC - Licenciatura em Educação Básica

*Obrigatório

Parte B – AVALIAÇÃO das UNIDADES CURRICULARES (UCs) e dos Professores.

Responda a um questionário para cada par Professor/UC que frequenta.

Se frequenta uma UC leccionada por dois professores, responda a um questionário para cada docente.

No final de cada par UC/professor verifique se já respondeu para todas as UCs que frequentou no presente semestre e responda adequadamente.

Se no final verificar que falta na lista algum professor, envie-nos um email com o indicação do seu curso, professor e UC em falta e ser-lhe-á enviado um link para o preenchimento anónimo do questionário em falta.

Mail do Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade do ISEC: g.avaliacao@isec.universitas.pt

Unidade Curricular 1

1.1 – Escolha a UC e o respectivo Professor: *

- ☐ 1º ANO
- ☐ História Contemporânea - Mestre Pedro Picoito
- ☐ Ciências da Terra e da Vida II - Doutora Ana Cruz Varandas
- ☐ Geografia de Portugal - Mestre João Paulo Esquível
- ☐ Língua Portuguesa II - Mestre Sara Leite
- ☐ Geometria - Dra Marina Reis
- ☐ Psicologia do Desenvolvimento II - Mestre Mónica Mendes
- ☐ Opção: Formação Pessoal e Social - Doutora Maria Helena Pratas
- ☐ Opção: Educação Ética e Religiosa - Doutor José Manuel Ferreira
- ☐ 2º ANO
- ☐ Sintaxe e Semântica do Português II - Mestre Sandra Duarte
- ☐ Psicologia da Educação I - Mestre Mónica Mendes
- ☐ Matemática e Aplicações - Doutor Carlos Santos
- ☐ Movimento, Música e Drama I - Mestre Helena Pereira
- ☐ PPGC - Mestre Ana Cristina Freitas
- ☐ Expressão Musical - Mestre Madalena Abrunhosa
- ☐ Intervenção em Contextos Educativos I - Mestre Fátima Santos
- ☐ 3º ANO
- ☐ Educação Matemática - Doutor Carlos Santos
- ☐ Intervenção em Contextos Educativos II - Mestre Fátima Santos
- ☐ Estatística Aplicada à Educação - Doutor Carlos Marques
- ☐ Estatística Aplicada à Educação - Doutora Cristina Ventura
- ☐ Actividades Lúdicas e Ambientes Educativos - Mestre Helena Pereira
- ☐ Actividades Lúdicas e Ambientes Educativos - Doutora Fátima Santos
- ☐ Descoberta das Ciências da Terra e da Vida - Mestre Ana Paramés
- ☐ Psicologia da Educação II - Doutor Nuno Amado
- ☐ Literatura e Cultura Portuguesa - Mestre Pedro Picoito
- ☐ Expressão Plástica II - Mestre Carlos Flor Vicente
- ☐ Expressão Plástica II - Dra Ana Valadares

1.2 - Frequentou esta UC pela primeira vez? *

- ☐ Sim
☐ Não

1.3 - PROGRAMA da Unidade Curricular. *

	1 - Mínimo	2	3 - Médio	4	5 - Máximo
Interesse dos CONTEÚDOS leccionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Componente PRÁTICA do curso relativamente à TEÓRICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EXTENSÃO do Programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de CUMPRIMENTO do Programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRABALHO exigido nesta UC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRÉDITOS atribuídos a esta UC face ao trabalho exigido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 - RELAÇÃO PEDAGÓGICA Professor - Alunos. *

	1 - Mínimo	2	3 - Médio	4	5 - Máximo
Qualidade da RELAÇÃO Professor/Alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DISPONIBILIDADE do Professor para esclarecer dúvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo dos Professores à PARTICIPAÇÃO dos alunos nas AULAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.5 - DESEMPENHO do Professor. *

	1 - Mínimo	2	3 - Médio	4	5 - Máximo
PONTUALIDADE do Professor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de MOTIVAÇÃO do professor para as aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza dos CONTEÚDOS abordados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos MATERIAIS DIDÁCTICOS utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização da plataforma MOODLE pelo Professor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade GLOBAL deste Professor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6 - O processo de AVALIAÇÃO na Unidade Curricular. *

	1 - Mínimo	2	3 - Médio	4	5 - Máximo
Processo de AVALIAÇÃO da Unidade Curricular foi claramente apresentado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de cumprimento do PROCESSO de AVALIAÇÃO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do PROCESSO de AVALIAÇÃO a esta UC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GRAU de EXIGÊNCIA desta UC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.7 - Quais os ASPECTOS MAIS POSITIVOS desta UC e/ou professor?

(Seja objectivo e sucinto, por favor.)

1.8 - Quais os ASPECTOS A MELHORAR nesta UC e/ou professor?

(Seja objectivo e sucinto, por favor.)

1.9 - Se já avaliou todos os Professores e UCs, responda TERMINEI. Se vai avaliar mais Professores/UCs responda CONTINUAR. *

Responda apenas TERMINEI se já avaliou todos os Professores e UCs do semestre passado.

- ☐ 1UC respondida, vou CONTINUAR ...
- ☐ TERMINEI !

[« Anterior](#) [Continuar »](#)

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

ANEXO IV

RELATÓRIO DE AUDITORIA SECRETARIA – ISEC

Fonte: GAGQ (2013)



RELATÓRIO DE AUDITORIA

Auditoria Nº 01/ISEC

Data: 2012/04/03

a 2012/04/13

Resumo

A Auditoria aos Serviços da Secretaria, realizada no dia 3 de abril de 2012, decorreu no âmbito da auditoria interna às estruturas de suporte do Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC).

A Equipa Auditora (EA), constituída por dois auditores, coordenados pelos responsáveis pelo Gabinete de Avaliação e Gestão da Qualidade (GAGQ) (ver Plano de Auditoria anexo a este relatório), usou uma metodologia previamente acordada com a Instituição auditada, no sentido de proporcionar a todos os auditores em formação a experiência da condução de uma auditoria.

A EA constatou que os Serviços da Secretaria obedecem aos requisitos gerais, verificando-se como pontos fortes a versatilidade de todos os funcionários, habilitados a tratar de qualquer assunto, e capacidade de autoavaliação e consequente melhoria dos serviços prestados, nomeadamente na iniciativa própria de elaborar procedimentos não regulamentados ou otimizar os existentes.

A recente fusão dos serviços associados à formação avançada com os da formação inicial criou sinergias e optimizou alguns procedimentos.

Foi ainda observado um constrangimento forte ao desempenho da Secretaria que consiste na heterogeneidade de procedimentos que caracteriza cada uma das escolas do ISEC.

A EA constatou que, em termos de não conformidades, a inexistência de um Regulamento completo dos serviços da Secretaria, com implicações nas restantes não conformidades identificadas e registadas em anexo.

Em anexo, juntam-se as não conformidades (NC) identificadas e as oportunidades de melhoria (OM).

RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS NA AUDITORIA

(Reunião Inicial, Entrevistados no processo e Reunião Final)

Nomes e Apelidos	Departamento e Função
Dra. Cláudia Ruas	Secretaria (Formação Avançada)
Dr. Bruno Antunes	Responsável pela Secretaria
Arq. José Pólvora	Secretário-geral do ISEC

EQUIPA AUDITORA

Auditores	Coordenadores
Prof. José Reis Jorge	João Boléo Tomé
Prof. Carlos Pedro Marques	Manuel Matos

LOCAIS VISITADOS

Local	Localização
...	ISEC, Edifício C

PLANO DA AUDITORIA:

Requisito	Questão / Resposta	Con- forme		Observação
		Sim	Não	
4.1 Requisitos Gerais		x		
4.2 Requisitos da Documentação	Dados dos alunos/docentes/funcionários utilizáveis para inserção directa em processos frequentes (auto-avaliação) ou pelo GACQ	x		???
5.1 Comprometimento da Gestão				
5.2 Focalização no Cliente				
5.3 Política da Qualidade				
5.4 Planeamento				
5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação		x		
5.5.3. Comunicação interna e externa		x		
5.6 Revisão pela Gestão				
6.1 Provisão de Recursos				
6.2 Recursos Humanos				
6.3 Infra-estrutura				
6.4 Ambiente de Trabalho				

Requisito	Questão / Resposta	Conforme		Observação
7.1 Planeamento da Realização do Produto				
7.2 Processos Relacionados com o Cliente		x		
7.3 Conceção e Desenvolvimento				
7.4 Compras				
7.5 Produção e Fornecimento do Serviço				
7.5.3. Identificação e rastreabilidade	Alguma documentação relacionada com os alunos (e.g. requerimentos ou trabalhos finais) é mantida na Secretaria, sem um procedimento estabelecido para o seu controlo e rastreabilidade.		x	x
7.6 Controlo dos Dispositivos de Monitorização e Medição				
8.1 Generalidades (Medição, Análise e Melhoria)				
8.2 Monitorização e Medição				
8.3 Controlo do Produto Não Conforme		x		
8.4 Análise de Dados				
8.5 Melhoria				

ANEXO V

MODELO DE DOCUMENTOS PADRONIZADOS (SECRETARIA – ISEC)

Fonte: GAGQ (2013)

Abaixo apresenta-se a lista de documentos padronizados, com as respectivas codificações, que serão utilizados pela secretaria.

Codificação Completa	Codificação Simples
MO_SG_01_WD01_Requerimento_Geral	MO-01 - Requerimento Geral
MO_SG_02_WD01_Requerimento_Escolas	MO-02 - Requerimento Escolas
MO_SG_03_WD01_Requerimento_Comprovativo_Inscricao	MO-03 - Requerimento de Comprovativo de Inscrição
MO_SG_04_WD01_Requerimento_Diploma_Curso	MO-04 - Requerimento de Diploma de Curso
MO_SG_05_WD01_Requerimento_Certidões	MO-05 - Requerimento de Certidões
MO_SG_06_WD01_Inscricao_Exame	MO-06 – Inscrição em Exame
MO_SG_07_WD01_Declaracao_Presenca_Avaliacao	MO-07 – Declaração Presença em Avaliação
MO_SG_08_WD01_Declaracao_Data_Avaliacao	MO-08 – Declaração da Data de Avaliação
MO_SG_10_WD01_Anula_Avaliacao_Continua_e_Inscricao_Exame	MO-10 – Anulação da Avaliação Contínua e Inscrição em Exame
MO_SG_12_WD01_Requertimento_Melhoria_Nota	MO-12 – Requerimento Melhoria de Nota
MO_SG_13_WD01_Pedido_Revisao_Provas	MO-13 – Pedido de Revisão de Provas
MO_SG_14_WD01_Fundamenta_Pedido_Revisao_Provas	MO-14 – Fundamentação do Pedido de Revisão de Provas
MO_SG_15_WD01_Autenticacao_Exame_Final	MO-15 – Autenticação de Cópia de Exame

A seguir apresenta-se alguns modelos de documentos que serão utilizados na secretaria.